

KESIAPAN PEMIMPIN BANK MENGHADAPI DISRUPSI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Titis Yurina¹

¹)Program Studi MM Blended, Universitas Bina Nusantara, Jakarta

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan yang dimoderasi dan dimediasi oleh disrupsi. Perusahaan yang dipilih adalah industri Perbankan di Indonesia yang sudah berdiri ratusan tahun hingga memasuki lini masa Bank 4.0. Konsep yang diterapkan dalam penelitian ini adalah konsep persepsi untuk mengetahui penilaian individu tentang kombinasi gaya kepemimpinan, kinerja perusahaan dan disrupsi. Konsep yang digunakan untuk mengukur kombinasi gaya kepemimpinan adalah persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan etika, gaya kepemimpinan melayani dan gaya kepemimpinan elektronik. Di mana berdasarkan studi keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif diimplementasikan untuk mengelola generasi milenial. Konsep yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan terdiri dari persepsi terhadap kinerja perusahaan secara finansial dan non-finansial yaitu pemrosesan dan pengembangan sumber daya manusia. Konsep yang digunakan untuk mengukur disrupsi adalah persepsi terhadap kinerja multidimensi meliputi fitur teknologi, dinamika pasar dan lingkungan eksternal.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, objek penelitian adalah bank di Indonesia, subyek penelitian adalah karyawan bank, dan penentuan sampel mengikuti kaidah Hair, dengan total sampel 300 orang, pengambilan data melalui kuesioner daring dengan Microsoft form. Analisis data model pengukuran dan model struktural dilakukan dengan program SmartPLS. Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan menyatakan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan etis, gaya kepemimpinan transformasi, dan gaya kepemimpinan melayani yang ditampilkan oleh pemimpin Bank dalam berperan menghadapi disrupsi dengan menciptakan inovasi dalam mengelola karyawannya guna pencapaian tujuan organisasi untuk meraih kinerja perusahaan dengan baik.

Kata Kunci : Persepsi, Gaya Kepemimpinan, Disrupsi, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan menurut Civelek & Cemberci (2015) merupakan konsep multidimensional mengenai kesuksesan bisnis sesuai dengan tingkat pencapaian tujuan perusahaan. Di mana untuk mengukur kinerja perusahaan layaknya menggunakan kriteria finansial, namun di era tahun 2000 an, muncul dimensi baru non finansial seperti yang dikatakan oleh Tseng (2015) bahwa kinerja perusahaan terdiri dari 3 faktor kinerja yaitu : finansial, pemrosesan dan pengembangan karyawan. Mencermati munculnya dimensi baru kinerja perusahaan diiringi dengan situasi persaingan bisnis yang semakin tinggi, semakin besar pula tantangan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya jika ingin tetap bertahan. Demikian pula yang dihadapi perbankan, yang sudah membuktikan mampu berdiri ratusan tahun dengan melewati beberapa kali revolusi industri hingga kini memasuki revolusi industri 4.0. Menurut Joyosumarto (2018) revolusi industri 4.0 saat ini ditandai dengan penggunaan teknologi digital

yang sudah sangat intensif mempengaruhi kehidupan manusia, sehingga mengubah cara kerja industri keuangan dan tentunya perbankan. Perkembangan Bank di Indonesia dalam 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kegiatan Usaha Perbankan (dalam miliar Rp)

Indikator	Jenis Bank	2015	2016	2017	2018	2019
Penyaluran Dana	Bank Umum	5,952,279	6,570,903	7,177,549	7,667,803	8,280,812
	BPR	98,604	109,389	121,296	130,523	143,836
Sumber Dana	Bank Umum	4,909,707	5,399,210	5,921,039	6,308,824	6,839,563
	BPR	84,728	93,622	103,874	111,712	123,227
Jumlah Aset	Bank Umum	6,095,908	6,729,799	7,387,634	7,913,491	8,562,974
	BPR	101,713	113,501	125,945	135,570	149,623
Jumlah Bank	Bank Umum	118	116	115	115	110
	BPR	1,636	1,633	1,619	1,593	1,545
Jumlah Kantor	Bank Umum	32.953 ¹⁾	32.720 ¹⁾	32.276 ¹⁾	31.609 ¹⁾	31,127
	BPR	5,982	6,075	6,192	6,014	5,939

Sumber : Ojk.go.id. (2020). Statistik Perbankan Indonesia Vol 18

Dari tabel di atas nampak terjadi peningkatan usaha perbankan, namun terdapat fenomena yang menarik karena jumlah Bank dan jumlah kantor Bank justru berkurang, sehingga dapat dikatakan telah terjadi disrupsi pada usaha Bank. Sebenarnya menurut King (2018) disrupsi Bank sudah terjadi sepanjang lini masa Bank 1.0 hingga kini Bank 4.0 dimana namun Bank mampu bertahan. Terjadinya disrupsi biasanya juga memunculkan inovasi untuk mengatasinya. Christensen et al. (2018) mengatakan bahwa disrupsi inovasi ini merupakan suatu cara bagaimana perusahaan tidak hanya memikirkan memenuhi kebutuhan pelanggannya saat ini saja, tetapi harus mengantisipasi kebutuhan pelanggannya di masa depan agar perusahaan mampu bertahan dan bahkan terus berkembang. Di masa Bank 4.0 perbankan di Indonesia tidak hanya menghadapi persaingan antar sesama Bank baik di dalam negeri maupun di pasar global, namun juga dihadapkan dengan perusahaan *Financial Technology (Fintech)* yaitu perusahaan jasa keuangan yang digabungkan dengan teknologi seperti nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Profil & Perkembangan Fintech Lending

Rekening	Lokasi	2017	2018		2018	
		Posisi	Posisi	%	Posisi	%
Lender	Jawa	75,769	155,229	104.87	500,030	222.12
	Luar Jawa	24,028	50,281	109.26	102,149	103.16
	Luar Negri	1,143	1,996	74.63	3,756	88.18
	Total	100,940	207,506	105.57	605,935	192.01
Borrower	Jawa	237,319	3,664,645	1,444.19	15,397,251	320.16
	Luar Jawa	22,316	694,803	3,013.47	3,171,872	356.51
	Total	259,635	4,359,448	1,579.07	18,569,123	325.95
Penyaluran Pinjaman	Jawa	2,185.63	19,617.46	797.57	69,823.52	255.93
	Luar Jawa	378.32	3,048.61	705.83	11,673.99	282.93
	Total	2,563.95	22,666.07	784.03	81,497.51	259.56

Sumber : Ojk.go.id. (2020). Financial Technology – P2P

Untuk itu agar Bank mampu bertahan harus mencermati potensi terjadinya disrupsi dari aspek multidimensional yang menurut Guo et al., (2019) terdiri dari 3 meliputi fitur teknologi, dinamika pasar dan lingkungan eksternal, yang nantinya akan menjadi dimensi disrupsi inovasi dalam penelitian ini. Dimana kemampuan Bank mengambil langkah strategis menghadapi terjadinya disrupsi dari aspek multidimensional sangat bergantung dari peran pemimpin Bank. Keberhasilan pemimpin Bank tersebut akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Hitt, et.al (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi seorang pemimpin untuk menetapkan strategi agar organisasi mencapai keberhasilannya untuk bersaing dalam kondisi apapun. Dilain hal pemimpin Bank saat ini juga mulai menghadapi peningkatan persentasi populasi karyawan dari generasi milenial. Berdasarkan studi, gaya kepemimpinan yang efektif diimplementasikan untuk mengelola generasi milenial menurut Long (2017) dan Stasi (2019) yaitu : gaya kepemimpinan transformasi menurut Burns (2004) dalam Long (2017); gaya kepemimpinan etika menurut Brown et.al (2005); gaya kepemimpinan melayani menurut Greenleaf dalam Long (2017). Dalam penelitian ini keempat gaya kepemimpinan tersebut akan dikombinasikan dengan dianalisa bersama-sama untuk memimpin organisasi dalam menghadapi disrupsi agar mencapai kinerja yang baik.

KERANGKA TEORETIK

Persepsi

Menurut Robbins & Judge (2015) persepsi merupakan sebuah proses seseorang dalam melakukan organisasi dan interpretasi terhadap kesan yang diterima oleh indera guna memberikan pengertian pada lingkungannya. Di organisasi, karyawan sebagai seorang individu akan mempersepsikan orang lain yang berinteraksi dengannya, antara lain pemimpinnya. Sehingga akan bermanfaat untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dari pemimpinnya.

Kepemimpinan

Pardesi dan Pardesi (2013) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut French (2015) kepemimpinan adalah kondisi di mana pengaruh interpersonal pemimpin agar individu atau tim melakukan apa yang diinginkannya.

Gaya Kepemimpinan

Sikap kepemimpinan merupakan sekumpulan sikap dan prioritas yang dilakukan oleh pemimpin saat berinteraksi dengan pengikutnya (French, 2015). Sekumpulan sikap dan prioritas tersebut akan nampak sebagai suatu gaya yang ditampilkan oleh seorang pemimpin saat melakukan interaksi dengan kelompoknya. Marquardt (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan keuntungan kompetitif untuk menciptakan kinerja perusahaan.

Kombinasi Gaya Kepemimpinan

Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang beberapa macam gaya kepemimpinan, yang efektif diimplementasikan untuk generasi milenial, diantaranya yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan Transformasi

Menurut Dvir et. al (2004) kepemimpinan transformasional mengedepankan konsep tujuan yang saling menguntungkan, memotivasi, melakukan koneksi emosional, memberikan visi dan nilai-nilai umum. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi penting karena tuntutan organisasi untuk berubah di era globalisasi.

2) Gaya Kepemimpinan Etika

Brown, Trevino, dan Harrison (2005) mengemukakan landasan kepemimpinan etika adalah kombinasi integritas, standar etika, dan perlakuan yang adil terhadap karyawan. Menurut Sims & Brinkmann (2003) dan Brown & Treviño (2006) bahwa *ethical leadership* menjadi penting mengingat kondisi terkini marak terjadi kasus yang melibatkan para pemimpin tentang etika pada sektor perusahaan dan publik.

3) Gaya Kepemimpinan Melayani

Linden et al (2014) mengatakan gaya kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan yang paling berhasil memotivasi pengikutnya dimana para pemimpin lebih peduli memenuhi kebutuhan pengikutnya dan kurang peduli kebutuhan pribadi mereka.

4) Gaya Kepemimpinan Elektronik

Istilah kepemimpinan elektronik diperkenalkan oleh Avolio et. al (2002) di mana secara keseluruhan merupakan suatu proses pengaruh sosial yang dimediasi oleh teknologi. Gaya kepemimpinan elektronik ini seperti gaya kepemimpinan tradisional dalam hal bertatap muka, namun dilakukan melalui teknologi interaksi maya visual, seperti media email, chat room, video meeting dan sebagainya.

Di dalam penelitian ini akan dianalisa keempat gaya kepemimpinan tersebut di atas secara bersama-sama membentuk kombinasi gaya kepemimpinan.

Kinerja Perusahaan

Konsep multidimensional kinerja perusahaan diukur dengan dimensi finansial dan non finansial. Menurut Tseng (2015) faktor-faktor kinerja perusahaan terdiri dari tiga hal :

- 1) Kinerja keuangan yaitu : pendapatan, keuntungan, pendapatan bersih dan laba atas investasi
- 2) Pemrosesan yaitu : produk dan layanan, pengembangan produk berkualitas tinggi, peluncuran produk baru lebih cepat, kecanggihan otomasi
- 3) Pengembangan karyawan yaitu : mempertahankan karyawan, ketrampilan kepemimpinan, kepuasan karyawan, kebijakan kesejahteraan karyawan.

Ketiga faktor kinerja perusahaan tersebut akan dianalisa dalam penelitian ini.

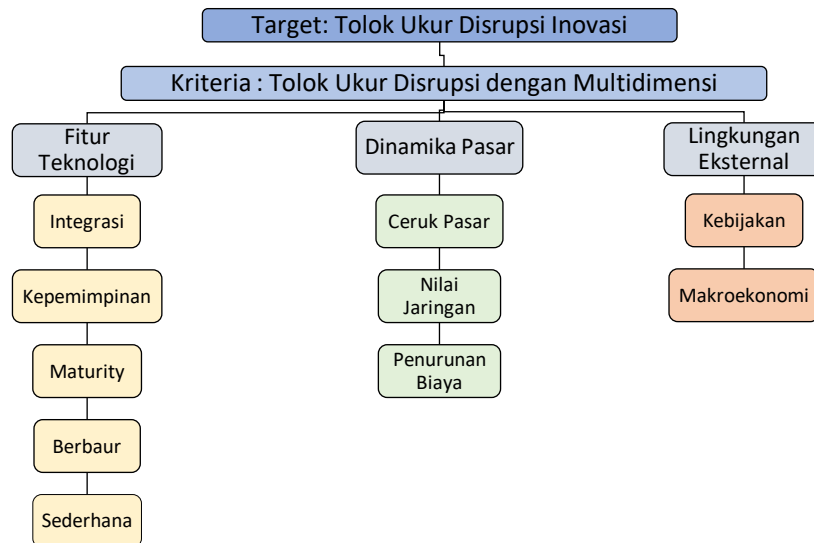
Disrupsi

Schwab (2016) mengemukakan tentang *The Fourth Industrial Revolution (4IR)* pertama kali dalam *World Economic Forum 2016*, bahwa pada dasarnya revolusi industri kali ini berbeda dengan tiga revolusi sebelumnya dengan ciri utama pada kemajuan teknologi. 4IR ini mengubah cara hidup, bekerja, berkomunikasi manusia dan bahkan akan mendisrupsi berbagai aktifitas manusia dalam berbagai bidang. Disrupsi tersebut bisa dikatakan sebagai gangguan seperti yang dikemukakan oleh Christensen et al. (2018) bahwa sebagai bisnis yang telah hadir lebih awal akan fokus pada peningkatan produk dan layanan mereka pada pelanggan yang paling menuntut dan pada segmen yang paling menguntungkan namun mengabaikan kebutuhan pelanggan yang lain. Pebisnis baru cenderung mengganggu pada segmen yang tidak diperhatikan oleh pebisnis lama tersebut dengan menawarkan produk dan layanan yang lebih baik. Hal inilah yang merupakan disrupsi bagi pebisnis lama dan menimbulkan inovasi dari pebisnis baru, sehingga seringkali disebut dengan disrupsi inovasi yaitu inovasi yang mengganggu atau merusak.

Disrupsi tersebut bisa dikatakan sebagai gangguan seperti yang dikemukakan oleh Christensen et al. (2018) bahwa sebagai bisnis yang telah hadir lebih awal akan fokus pada peningkatan produk dan layanan mereka pada pelanggan yang paling menuntut dan pada segmen yang paling menguntungkan namun mengabaikan kebutuhan pelanggan yang lain. Pebisnis baru cenderung mengganggu pada segmen yang tidak diperhatikan oleh pebisnis lama tersebut dengan menawarkan produk dan layanan yang lebih baik. Hal inilah yang merupakan disrupsi bagi pebisnis lama dan menimbulkan inovasi dari pebisnis baru, sehingga seringkali disebut dengan

disrupsi inovasi yaitu inovasi yang mengganggu atau merusak.

Lebih lanjut Guo et. al (2019) mengatakan bahwa karakteristik disrupsi inovasi adalah multidimensi, sehingga untuk menilai potensi disrupsi juga harus dengan tolok ukur multidimensi, demikian pula penelitian ini akan menganalisa disrupsi dengan tolok ukur multidimensi yaitu berdasarkan tinjauan literatur terdiri dari aspek teknologi, dinamika pasar dan kondisi eksternal seperti tampak pada bagan 1 berikut ini.



Bagan 1. Kerangka Kerja untuk Menilai Potensi Disrupsi Inovasi (Guo, et. al, 2019)

Konsep Bank 4.0

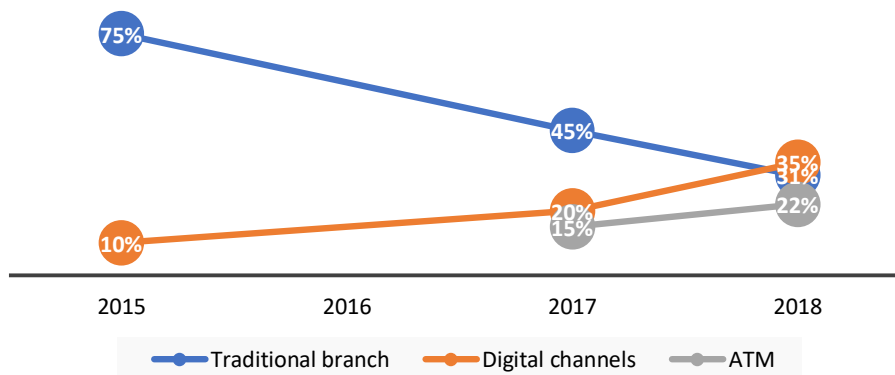
Sejalan dengan terjadinya revolusi industri, King (2018) menyampaikan lini masa Bank 1.0 hingga saat ini memasuki Bank 4.0 yaitu era layanan perbankan yang melekat dengan nasabah dan dapat diakses real time melalui beragam teknologi, utamanya mengandalkan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligent*) bahkan melalui omnichannel (tanpa fisik Bank).

Dampak Disrupsi Pada Bank

Lini masa Bank 4.0 telah membawa dampak disrupsi pada bisnis Bank yaitu :

- 1) Terjadi perubahan cara nasabah bertransaksi dengan Bank

Seperti tampak pada gambar berikut transaksi nasabah Bank mengalami perubahan dimana transaksi melalui cabang Bank kontribusinya 75% (2015), turun menjadi 31% (2018). Penurunan ini diikuti dengan peningkatan transaksi melalui ATM yang



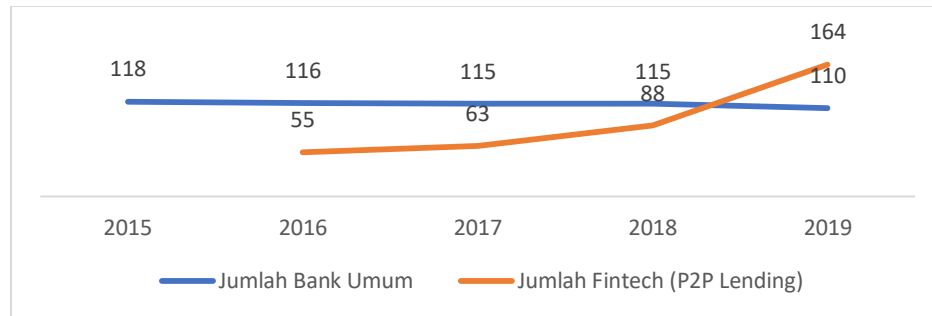
Gambar. Transaksi Saluran Digital

Melebihi Transaksi Melalui Cabang Bank (PwC, 2018)

15% (2017) meningkat menjadi 22% (2018). Bahkan transaksi nasabah melalui saluran digital semula masih 10% (2015) meningkat pesat menjadi 35% (2018).

2) Terjadi perubahan jumlah Bank Umum dan Fintech (P2P Lending)

3)



Gambar 3. Jumlah Bank dan Fintech di Indonesia (ojk.go.id)

Nampak pada gambar di atas bahwa jumlah Bank Umum terus menurun dari 118 di tahun 2015, menjadi 110 di tahun 2019. Sedangkan jumlah Fintech (P2P Lending) meningkat dengan pesat, dari 55 di tahun 2016 menjadi 164 di tahun 2019. Relevan dengan kondisi di atas, Savitri (2018) mengemukakan bahwa disrupsi telah membawa dampak dalam kehidupan manusia, dimana saat ini muncul cara-cara baru dengan memanfaatkan keberadaan terobosan teknologi baru di sejumlah bidang, diantaranya robotika, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI), komputasi kuantum (quantum computing), Internet of Things (IoT), teknologi nirkabel generasi kelima (5G), aditif manufaktur/ pencetakan 3D dan industri kendaraan ekonomi penuh (fully autonomous vehicles). Adanya terobosan teknologi digital membuat Bank harus melakukan efektifitas keberadaan kantor cabang yang dimilikinya atau bahkan Bank yang tidak cukup mampu menyediakan layanan berbasis teknologi digital memilih menutup operasional kantornya.

Kepemimpinan di Bank

Untuk menempatkan gaya kepemimpinan yang tepat, Joyosumarto (2018) menjelaskan kepemimpinan lembaga perbankan abad ke-21 dengan akronim BANKIR yaitu :

- B adalah *Business Oriented* dimana pemimpin Bank sekaligus wirausahawan yang berorientasi memanfaatkan peluang bisnis dan meningkatkan nilai ekonomi Bank.
- A adalah Akuntabel dimana komitmen atau janji untuk bertanggungjawabkan kepemimpinan yang dilaksanakan baik pada waktu berhasil maupun gagal
- N adalah *Networking* bahwa jaringan yang luas untuk mengembangkan bisnis dengan nasabah, rekan banker, teman satu profesi, pejabat pemerintah, regulator, pengawas bank, aparat hukum, pemasok dan pemain dari industri lain.
- K adalah Karakter dimana kualitas pribadi dalam penguasaan perilaku, sikap dan disiplin untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas
- I adalah Inovatif yaitu semangat menemukan cara baru atau mengubah cara lama menjadi cara baru dalam melayani nasabah dan memenangkan persaingan bisnis
- R adalah *Risk Awareness* bahwa kepedulian yang tinggi terhadap semua jenis resiko yang dihadapi oleh bank dan berusaha mengelolanya.

Sedangkan King (2018) menjelaskan pemimpin Bank membangun fondasi organisasi yang siap menghadapi disrupsi untuk menyambut Bank 4.0 dengan fokus pada :

- Pengalaman non produk, yaitu utilitas platform bank yang melekat pada kehidupan nasabah.
- Talenta inovatif dengan mempekerjakan talenta atraktif yang mengerti teknologi
- Data menjadi tulang punggung operasional dimana Bank menyediakan data dengan konteks untuk memberikan utilitas secara real time.
- Arsitektur yang luwes dengan mengadopsi *middleware*, *lomutasi awan*, dan solusi berbasis teknologi finansial untuk mengisi kesenjangan layanan perbankan.
- Kecerdasan buatan, yaitu ada di inti pergeseran paradigma layanan nasihat perbankan yang diberikan kepada nasabah secara konsektual melalui lapisan teknologi.
- Kemitraan cerdas, karena perbankan dan teknologi finansial akan menjadi sangat adaptif dalam mengembangkan keahlian baru sebaiknya Bank berusaha melakukan kerjasama.
- Blockchain dan broker data, yaitu Perbankan masa depan yang tidak lagi mengumpulkan data identitas nasabah namun akan melakukan verifikasi berdasarkan identitas yang sudah tersimpan dalam blockchain.
- *Open Banking* dengan membangun sistem yang bisa diaudit dan berizin untuk sharing data secara efektif dan aman.

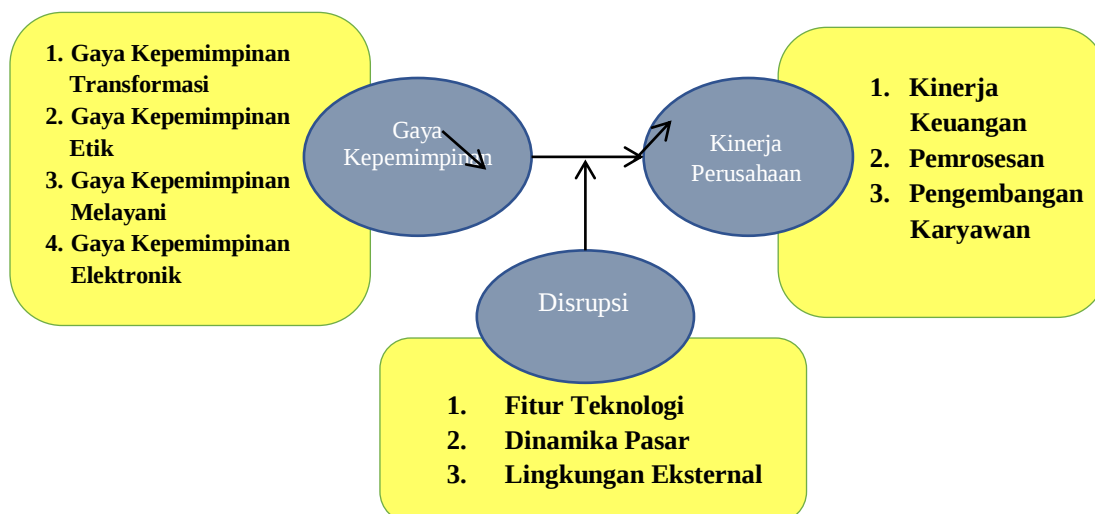
Kesimpulannya bahwa pemimpin bank harus memahami anteseden utama yakni karakter dan akuntabilitas untuk menghadapi tantangan transformasi perbankan, disamping *Business Oriented, Networking dan Risk Awareness*. Konteks tersebut akan dicermati saat menganalisa kombinasi gaya kepemimpinan dari pemimpin Bank dengan mempersiapkan perubahan substansial pada organisasi menyambut Bank 4.0.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menjadi acuan dalam penulisan penelitian ini adalah :

- 1) Tseng, S. M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- 2) Long, S. (2017). Exploring which leadership styles are effective with millennial employees.
- 3) Guo, J., Pan, J., Guo, J., Gu, F., & Kuusisto, J. (2019). Measurement framework for assessing disruptive innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 250-265.
- 4) Putriastuti, B. C. K., & Stasi, A. (2019). *How to lead the millennials : a review of 5 major leadership theory groups*. *Journal of Leadership in Organizations*. Vol.1, No.2, p.96-111.

Kerangka Konseptual



Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

- H1 Kombinasi gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H2 Kombinasi gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disrupsi
- H3 Disrupsi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H4 Kombinasi gaya kepemimpinan semakin mempengaruhi kinerja perusahaan jika ada disrupsi
- H5 Kombinasi gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan karena adanya disrupsi.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan metode survei dengan distribusi kuesioner secara elektronik melalui *microsoft forms* yang memuat *casual research question*. Sumber data merupakan data primer dengan jangka waktu *cross sectional* dimana pengumpulan data di bulan Juni 2020. Objek penelitiannya adalah Bank yang ada di Indonesia, dengan subjek penelitian adalah karyawan tetap Bank.

Sampel

Pengambilan sampel penelitian menggunakan kaidah Hair et.al. (2014) yaitu setara atau lebih dari jumlah terbanyak indikator yang digunakan untuk mengukur satu konstruk dikali dengan 10. Sehingga konstruk Gaya Kepemimpinan yang dipilih karena memiliki 18 indikator. Namun dengan tujuan mengoptimalkan hasil analisa, maka penelitian ini menggunakan sampel lebih dari 180 yaitu dengan 300 sampel.

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu variabel terikat, variabel bebas, variable moderator dan mediator.

Operasional Variabel

Operasional variabel dalam penelitian ini mengacu pada Long et. al (2017); Putriastuti & Stasi (2019); Tseng (2015); Guo et.al (2018) adalah sebagai berikut :

1) Variabel gaya kepemimpinan

- a) Dimensi gaya kepemimpinan transformasi dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Atasan saya berusaha menyediakan waktu untuk menanyakan kabar pegawainya
 - 2) Atasan saya bertanggung jawab atas hal-hal yang bukan menjadi kesalahan pegawai
 - 3) Atasan saya mem-berikan peluang bagi pegawainya untuk punya andil dalam pengambilan keputusan
 - 4) Saya merasa atasan menunjukkan kepedulian terkait keberlangsungan bisnis
 - 5) Saya merasa atasan saya mampu menjelaskan tanggung jawab masing-masing karyawan
 - 6) Saya merasa atasan saya dapat dipercaya atas perkataannya
- b) Dimensi gaya kepemimpinan etika dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Atasan saya menunjukkan ketulusannya untuk mendukung pengembangan diri pegawainya
 - 2) Atasan saya tidak meman-faatkan pegawainya untuk kepentingan pribadi
 - 3) Atasan saya memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk memberi-kan masukan sebelum ia mengambil keputusan penting

- 4) Atasan saya mendorong untuk mendaur ulang barang yang sudah tidak dipakai di departemen kami
- 5) Saya merasa atasan saya menjelaskan kemungkinan konsekuensi dari kemungkinan perilaku tidak etis oleh karyawan
- 6) Saya merasa atasan saya menstimulasi diskusi tentang masalah integritas di antara karyawan
- 7) Saya merasa atasan mampu menjelaskan tentang apa saja prioritas yang harus dicapai di unit yang dipimpinnya
- 8) Saya merasa atasan saya dapat diandalkan dalam hal komitmennya
- c) Dimensi gaya kepemimpinan melayani dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Atasan mendorong saya memahami tentang pentingnya berbuat baik pada masyarakat
 - 2) Atasan memberikan kebebasan pada saya untuk mengatasi situasi yang sulit dengan cara-cara yg saya anggap paling baik
- d) Dimensi gaya kepemimpinan elektronik dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Saya merasa atasan menggunakan teknologi untuk melakukan aktivitas dengan bawahan di dalam organisasi
 - 2) Saya merasa atasan saya mendukung karyawan untuk memiliki waktu kerja fleksibel

2) Variabel kinerja keuangan

- a) Dimensi kinerja keuangan dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Saya mendapat informasi dari atasan saya bahwa perusahaan kami memiliki revenue yang baik
 - 2) Saya mendapat informasi dari atasan saya bahwa perusahaan kami memiliki profit yang baik
 - 3) Saya mendapat informasi dari atasan saya bahwa perusahaan kami memiliki kinerja (performance) pendapa-tan yang sangat baik
 - 4) Saya mendapat informasi dari atasan saya bahwa perusahaan kami memiliki tingkat pengembalian investasi (ROI) yang sangat tinggi
- b) Dimensi kinerja pemrosesan dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Saya mendapat informasi dari atasan saya bahwa perusahaan kami memper-kenalkan produk atau layanan baru secara tepat waktu
 - 2) Atasan saya member-itahu saya bahwa perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk baru dan berkualitas tinggi
 - 3) Atasan saya menginfor-masikan bahwa perusahaan kami dapat melon-curkan produk baru jauh lebih cepat dari-pada Perusahaan kompetitor kami
 - 4) Atasan saya memberi-tahu kepada saya bahwa perusahaan kami memi-liki tingkat kecanggihan yang jauh lebih tinggi dibanding competitor
 - 5) Atasan saya memberi-tahu kepada saya bahwa perusahaan kami mampu memper-tahankan staff yang berprestasi
- c) Dimensi kinerja pengembangan sumber daya dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Atasan saya memberitahu kepada saya bahwa perusahaan kami secara aktif mengembangkan keterampilan kepemimpinan di kalangan staff
 - 2) Atasan saya memberitahu kepada saya bahwa perusahaan kami berfokus pada kepuasan karyawan dalam tindakan perusahaan kami
 - 3) Atasan saya memberikan informasi kepada saya tentang kebijakan kesejahteraan pegawai yang dimiliki oleh perusahaan

3) Variabel disruptsi

- a) Dimensi disruptsi fitur teknologi dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Atasan saya memberitahu bahwa tingkat inovasi perusahaan ini menyatu dengan paradigma yang ada
 - 2) Atasan saya memberitahu saya bahwa perusahaan ini memiliki potensi pengembangan, penerapan, dan aplikasi teknologi yang terkini
 - 3) Atasan saya menyampaikan tentang kematangan dan kehandalan teknologi pendukung atau infrastruktur yang terkait dengan bisnis
 - 4) Atasan saya memberikan kemudahan untuk melakukan inovasi pada pegawainya
 - 5) Atasan saya membantu merealisasikan peningkatan kepuasan nasabah melalui penyederhanaan teknologi yang sudah ada
- b) Dimensi disruptsi dinamika pasar dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Perusahaan melakukan pengenalan inovasi dengan menempati kekosongan pasar baru
 - 2) Atasan saya menjelaskan bahwa profitabilitas hulu, hilir dan semua perusahaan yang berkolaborasi dengan lainnya yang terkait dengan inovasi
 - 3) Atasan saya menyampaikan kepada saya bahwa pengurangan biaya digunakan untuk memperoleh fungsi, layanan, atau produk tertentu
- c) Dimensi disruptsi lingkungan eksternal dengan indikator sebagai berikut :
 - 1) Atasan saya menjelaskan dampak terkait kebijakan pada pengembangan dan adopsi inovasi, baik positif maupun negatif
 - 2) Atasan memberitahukan saya dan pegawainya tentang pengaruh situasi makro pada pengembangan dan adopsi inovasi bisnis

Teknik Analisa Data

Karena kompleksitas hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan teknik analisa multiple regression dengan metode Structural Equations Modeling (SEM).

Evaluasi Model Penelitian

Mengikuti Hair (2010) dalam terminologi metode SEM akan dilakukan analisa model pengukuran (menguji *goodness of data*) dan model struktural (uji hipotesis).

Analisa Data Profil Responden

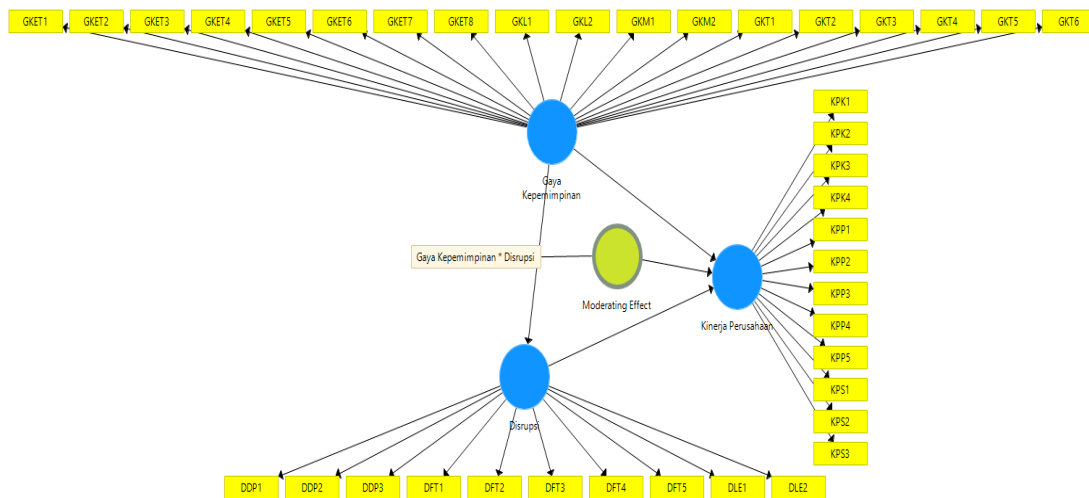
Identifikasi inti dari profil responden dari 300 data responden adalah sebagai berikut :

- Jumlah responden pria sama dengan jumlah responden wanita, dengan demikian perbedaan *gender* responden sudah terwakili dengan baik
- 58% responden merupakan generasi milenial yang lahir tahun 1980-2000 (Rudolpha et.al., 2018). Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian seperti proyeksi Thompson & Gregory (2012) serta Wingrad dan Hais (2014) bahwa akan terjadi peningkatan populasi generasi milenial 50% sampai 75% dari populasi hingga tahun 2025.
- 76% responden memiliki pendidikan S1, dimana fenomena ini sejalan dengan kompleksitas bisnis finansial sehingga membutuhkan karyawan berpendidikan S1.
- Mayoritas responden bekerja di Bank Swasta Nasional (43%). Namun demikian dengan asumsi bahwa penelitian ini untuk melihat kondisi pada Bank lokal, maka sebenarnya jika dijumlahkan responden dari Bank Swasta Nasional, Bank Pemerintah dan lainnya telah mencapai populasi mayoritas yaitu sebesar 68%.
- Mayoritas responden telah bekerja 5-10 tahun, membuktikan bahwa karakteristik generasi milenial tidak memiliki rasa loyal terhadap perusahaan (Ferri-Reed, 2012; Thompson, & Gregory, 2012) sehingga mereka cenderung bosan.
- 92% sudah berada di posisi pemimpin, sehingga relatif lebih mampu menyampaikan

persepsinya terhadap peran pemimpin mereka

- Mayoritas responden sudah mengalami mutasi jabatan minimal 1 kali (30%) dan promosi jabatan 1 kali (43%), sehingga responden dianggap memiliki persepsi yang lebih obyektif, karena sudah melihat peran lebih dari satu orang pemimpin.

Analisa Data Statistik Pengembangan Model SEM



Gambar. Model Hubungan Kausal Antar Variabel

Keterangan :

GKET = Gaya Kepemimpinan Etika; GKL = Gaya Kepemimpinan Elektronik; GKM = Gaya Kepemimpinan Melayani; GKT = Gaya Kepemimpinan Transformasi; KPK = Kinerja Perusahaan; Keuangan; KPP = Kinerja Perusahaan Pemrosesan; KPS = Kinerja Perusahaan Sumber Daya Manusia; DDP = Disrupsi Dinamika Pasar; DFT = Disrupsi Fitur Teknologi; DLE = Disrupsi Lingkungan Eksternal

Model SEM tersebut di atas menunjukkan hubungan kausal antar konstruk yang ingin diuji melalui uji outer model dan inner model sebagai berikut :

1) Uji Outer Model

Uji ini untuk memastikan bahwa *measurement model* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Terdapat 3 pengukuran untuk menilai outer model yaitu uji Convergent validity, Reliability, dan Discriminant validity.

a. Uji Convergent Validity

Nilai *convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas suatu konstruk, dimana indikator dikatakan valid jika nilai Factor loading $\geq 0,70$.

Berdasarkan hasil uji validitas dari 3 variabel diketahui terdapat 10 item tidak valid, yaitu GKET2, GKET5, GKET6, GKET7, GKL1, GKL2, GKM2, GKT1, GKT3, dan GKT4 (nilai loading faktor $< 0,7$), sehingga 10 item tersebut tidak diikutsertakan dalam pengujian hipotesis yaitu sesuai pendapat Chin (1998) dan Haryono (2017) bahwa apabila nilai Loading Factor indikator $\geq 0,7$ dikatakan valid. Sehingga untuk nilai LF dibawah 0,7 harus *dikeluarkan* dari model sedangkan lainnya dilakukan uji validitas tahap kedua. Dimana dari hasil uji validitas tahap kedua semua item nilai loading faktor $\geq 0,7$ sehingga dikatakan seluruh item dinyatakan valid, dan dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis.

b. Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Average Variance Extracted

b.1 Uji Reliabilitas

Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach Alpha* di atas 0,70 (Nunnally dalam Ghazali, 2011).

Tabel. Hasil Uji Reliabilitas dan Nilai AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disrupsi	0.944	0.946	0.952	0.666
Gaya Kepemimpinan	0.920	0.923	0.935	0.645
Kinerja Perusahaan	0.942	0.943	0.949	0.609
Moderating Effect	1.000	1.000	1.000	1.000

Berdasarkan hasil analisis pengujian composite reliability maupun cronbach alpha menunjukkan angka di atas 0,7 sehingga dikatakan hasil pengujian item adalah reliable dan memiliki konsistensi dan stabilitas instrumen yang tinggi.

b.2 Uji Average Variance Extracted (AVE)

Dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE > 0,50 dengan kata lain seluruh konstruk valid seperti yang dikemukakan oleh Haryono (2017) dan Henseller et. al (2009).

c. Uji Discriminant Validity

Mengikuti pendapat dari Christian et.al (2015) bahwa pengukuran discriminat validity dengan cara terbaru dan bahkan terbaik adalah menggunakan kriteria Heretroit-Monotrait Ration (HTMT), seperti tampak pada tabel di bawah ini. Dimana berdasarkan tabel tersebut seluruh item memiliki nilai HTMT < 0,90 sehingga dikatakan seluruh konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel. Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT)

	Disrupsi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Perusahaan	Moderating Effect
Disrupsi				
Gaya Kepemimpinan	0.763			
Kinerja Perusahaan	0.890	0.811		
Moderating Effect	0.168	0.297	0.189	

Karena uji Convergent Validity dan uji reliabilitas sudah didapat item-item dan variabel yang layak, dan analisis Discriminant validity menggunakan nilai HTMT juga menunjukkan hasil yang baik, maka analisis SEM PLS layak untuk dilanjutkan.

2) Uji Inner Model

Pengujian inner model (model struktural) dilakukan untuk melihat nilai R Square dan uji pengaruh antar variabel. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square dan uji t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural.

a. Nilai R^2 (R-Square)

Menurut Juliandi (2018) R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) untuk memprediksi baik atau buruknya suatu model penelitian, dimana semakin besar angka R-square akan menunjukkan semakin besarnya variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen, dengan kata lain persamaan structural dianggap baik.

Tabel. Nilai R^2

	R Square	R Square Adjusted
Disrupsi	0.506	0.504
Kinerja Perusahaan	0.758	0.756

Hasil output nilai R^2 adalah sebagai berikut :

1. Nilai R-square variabel Disrupsi sebesar 0,506, artinya variabilitas konstruk Disrupsi yang dapat di jelaskan oleh variabilitas gaya kepemimpinan sebesar 50,6%. Dengan nilai $0,33 < R^2 \leq 0,67$ berarti menurut Garson (2016) model penelitian yang diusulkan dapat dinilai moderat untuk mengukur disrupsi .
2. Nilai R-square variabel Kinerja perusahaan sebesar 0,758, artinya variabilitas konstruk Kinerja perusahaan yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk gaya kepemimpinan dan disrupsi sebesar 75,8%. Dengan nilai $0,67 < R^2$ berarti menurut Garson (2016) model penelitian yang diusulkan dapat dinilai substansial untuk mengukur disrupsi.

Dengan hasil tersebut di atas model penelitian yang diusulkan, dapat diteruskan untuk pengujian hipotesis.

b. Pengujian Hipotesis

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, akan di analisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel. Uji Hipotesis berdasarkan Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics O/STDEV	P Values
Gaya Kepemimpinan-> Kinerja Perusahaan	0.234	0.235	0.042	5.572	0.000
Gaya Kepemimpinan-> Disrupsi	0.711	0.712	0.032	21.954	0.000
Disrupsi-> Kinerja Perusahaan	0.688	0.688	0.039	17.780	0.000
Moderating Effect-> Kinerja Perusahaan	-0.003	-0.003	0.018	0.185	0.853

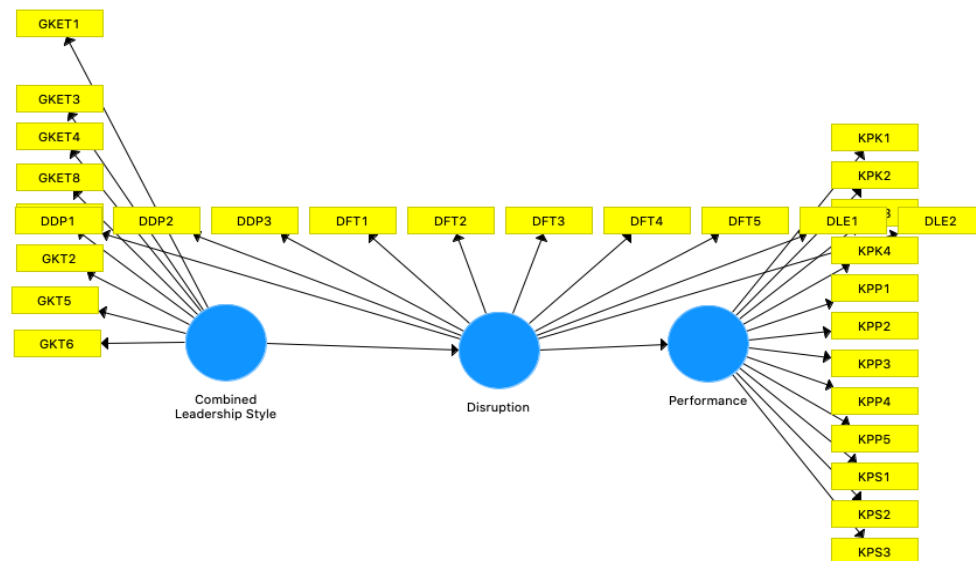
Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan sebagai berikut.

Hipotesa	Keputusan Diterima bila $P < 0,05$
H1 – Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Perusahaan	Diterima

H2 - Gaya Kepemimpinan -> Disrupsi	Diterima
H3 - Disrupsi -> Kinerja Perusahaan	Diterima
H4- Efek moderasi Disrupsi -> Kinerja Perusahaan	Ditolak ($P > 0,05$)

Hasil di atas menunjukkan bahwa disrupsi tidak memiliki peranan sebagai pemoderasi pengaruh antara kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Namun demikian, berikutnya peneliti menempuh prosedur pengujian yang menempatkan disrupsi sebagai mediator, hal ini diperkuat dilatarbelakangi terpenuhinya nilai R^2 yang moderat untuk disrupsi.

Selanjutnya dilakukan pengujian model disrupsi sebagai mediator sebagai berikut :



Gambar. Uji Disrupsi Sebagai Mediator

Tabel. Uji Hipotesis Disrupsi sebagai Mediator

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics O/STDEV	P Values
Gaya Kepemimpinan-> Disrupsi-> Kinerja Perusahaan	0.489	0.490	0.037	13.172	0.000

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan sebagai berikut.

	Keputusan (Diterima bila $P < 0,05$)
H5 - Gaya Kepemimpinan → Disrupsi → Kinerja Perusahaan	Diterima

Hasil di atas menunjukkan bahwa disrupsi memiliki peranan sebagai mediator pengaruh antara kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan yang dibuktikan dengan nilai P Value $< 0,05$ dan T statistik $> 1,96$ menunjukkan hubungan yang signifikan (Hair et al., 2014)

1. Pengaruh Kombinasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan

Gaya kepemimpinan terbukti mempengaruhi kinerja perusahaan (H1 diterima). Penelitian ini pada dasarnya berusaha mengangkat gaya kepemimpinan sebenarnya adalah kombinasi dari beberapa gaya dimana berdasarkan hasil penelitian menurut persepsi karyawan gaya kepemimpinan yang dianggap mempengaruhi kinerja perusahaan adalah gaya kepemimpinan etika, gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan melayani. Sebagai tambahan informasi penelitian ini disusun di awal terjadinya pandemi Covid-19, dimana persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan elektronik atasannya bisa saja berbeda apabila periode penelitian ini dilakukan saat diberlakukannya ketentuan *WFH (Working From Home)*.

2. Pengaruh Kombinasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Disrupsi

Kombinasi gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap disrupsi (H2 diterima). Dimana menurut responden, pemimpin telah memainkan peranannya untuk menjelaskan pada karyawan tentang disrupsi termasuk bagaimana mengantisipasi potensi disrupsi dan menciptakan inovasi multidimensi terutama dalam hal : fitur teknologi, dinamika pasar dan lingkungan eksternal. Dalam hal fitur teknologi terutama berperan dalam : 1) melakukan integrasi teknologi terkini; 2) memimpin pengembangan aplikasi teknologi; 3) menyiapkan teknologi pendukung bisnis; 4) melibatkan karyawan untuk berinovasi; 5) memberikan layanan sederhana pada nasabah namun berteknologi tinggi. Kemudian pada dinamika pasar terutama berperan dalam hal : 1) membuka peluang pasar baru; 2) membangun jaringan bisnis, 3) melakukan efisiensi biaya dengan menggunakan teknologi. Sedangkan di lingkungan eksternal pemimpin berperan dalam hal : 1) menghadapi kebijakan yang berlaku termasuk dampaknya baik positif maupun negatifnya; serta 2) mengantisipasi pengaruh situasi makro ekonomi. Hal tersebut selaras dengan yang dikatakan oleh Joyosumarto (2018) tentang Inovatif, Businesss Oriented dan Risk Awareness sebagai salah satu unsur kepemimpinan perbankan abad ke-21.

3. Pengaruh Disrupsi Terhadap Kinerja Perusahaan

Disrupsi terbukti mempengaruhi kinerja perusahaan (H3 diterima). Dimana responden menganggap disrupsi akan mempengaruhi kinerja perusahaan, dalam hal kinerja keuangan terutama pada pencapaian : 1) *revenue*; 2) *profit* dan 3) *performance*. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Tseng (2015). Sedangkan disrupsi mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal kinerja pemrosesan terutama dalam hal : 1) kemampuan memperkenalkan produk baru tepat waktu; 2) kemampuan mengembangkan produk baru berkualitas tinggi; 3) meluncurkan produk lebih awal daripada kompetitor; 4) tingkat kecanggihan lebih baik daripada kompetitor; 5) termasuk mempertahankan staf yang terlibat dalam hal sb. Serta disrupsi mempengaruhi kinerja perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia terutama pada hal : 1) kemampuan mengembangkan kemampuan kepemimpinan; 2) memberikan kesejahteraan pada karyawan; serta 3) memberlakukan kebijakan kesejahteraan karyawan. Kriteria kinerja perusahaan berdasarkan kriteria finansial dan non finansial seperti tersebut di atas adalah relevan dengan yang dikemukakan oleh Civelek & Cemberci (2015).

4. Efek Moderasi Disrupsi diantara Kombinasi Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa disrupsi terbukti tidak memoderasi pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan (H4 ditolak). Hal ini mengidentifikasikan bahwa disrupsi tidak memperkuat pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Dengan kata lain responden menganggap bahwa

peran pemimpin sudah berjalan sebagaimana mestinya untuk mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan.

5. Peran Disrupsi Sebagai Mediator Antara Kombinasi Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa disrupsi terbukti sebagai mediator pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan (H5 diterima). Dimana responden menganggap bahwa peran pemimpin sudah memperhatikan disrupsi yang ada untuk mencapai kinerja perusahaan sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mills dan Smith dalam Tseng (2015) bahwa pemimpin mengelola sumber daya yang ada secara efektif dengan pengetahuan yang dimiliki tentang disrupsi yang ada, untuk mencari cara baru dalam memperbaiki kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

1. Kombinasi gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dianggap terbukti adalah gaya kepemimpinan etika, transformasi dan melayani. Dengan demikian pemimpin bank harus siap dengan dengan kombinasi gaya kepemimpinan tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Kombinasi gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh terhadap disrupsi. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin Bank sangat memperhatikan terjadinya multidimensi disrupsi untuk menciptakan inovasi dalam mengelola karyawan.
3. Disrupsi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadinya disrupsi akan mempengaruhi kinerja perusahaan baik kinerja finansial maupun kinerja non finansial, yaitu kinerja pemrosesan dan kinerja pengembangan sumber daya manusia.
4. Kombinasi gaya kepemimpinan tidak terbukti mempengaruhi kinerja perusahaan jika ada disrupsi. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin sudah berperan untuk mempengaruhi kinerja perusahaan tanpa harus ada pengaruh dari disrupsi.
5. Kombinasi gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan karena adanya disrupsi. Hal ini menunjukkan bahwa disrupsi memediasi pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

SARAN

1. Perusahaan dapat mendorong pemimpinannya untuk mengimplementasikan kombinasi gaya kepemimpinan etika, gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan melayani ketika menghadapi bawahannya.
2. Perusahaan perlu memberikan dorongan kepada pemimpin untuk menanamkan kepada bawahannya adanya inisiasi multidimensi perubahan di lingkungan perusahaan, misalnya : fitur teknologi, dinamika pasar dan lingkungan eksternal.
3. Perusahaan perlu memastikan bahwa pemimpinnya memiliki pengetahuan terhadap teknologi digital terkini dan mampu memberikan dampak pada kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non finansial.

SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Selain menggunakan persepsi karyawan disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan persepsi nasabah Bank terhadap peran pemimpin Bank.

IMPLIKASI MANAJERIAL

1. Perusahaan harus mampu menyiapkan pemimpin bank yang dapat menunjukkan kombinasi gaya kepemimpinan yang tepat dengan cara :
 - a) Memberlakukan budaya kepatuhan sesuai tata kelola perusahaan dengan implementasi diberlakukan kode etik berikut sanksi pelanggarannya.
 - b) Mengadakan pelatihan kepemimpinan untuk para pemimpin, calon pemimpin bahkan karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin dimasa mendatang. Termasuk melatih pemimpin yang akan menjadi coach dalam pelatihan tersebut.
 - c) Mengimplementasikan rencana suksesi dengan melakukan peninjauan berkala data karyawan yang dianggap sebagai calon penerus pimpinan, termasuk memonitor apakah perusahaan juga telah melakukan *job rotation atau promotion* untuk menjaga pembinaan calon pemimpin dari waktu ke waktu.
2. Perusahaan harus mampu menyiapkan pemimpin Bank yang memiliki kemampuan *agility*, yaitu kelincahan mengubah arah dengan cepat dan tepat waktu untuk bergerak tanpa kehilangan keseimbangan. Sehingga mampu memprediksi, mensiasati, bahkan melewati disrupsi yang berpotensi mengganggu bisnis Bank. Implementasinya dengan membentuk *Top Leaders Forum* untuk membangun budaya komunikasi dan inovasi strategis di jajaran tertinggi di Bank.
3. Membangun fondasi organisasi Bank 4.0 dengan fokus membangun *digital banking technology organization* termasuk merekrut karyawan bertalenta inovatif di masa Bank 4.0 yang mengedepankan segmentasi nasabah berdasarkan hasil eksplorasi data untuk memberikan layanan sesuai kebutuhan nasabah.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mengambil data di bulan Juni 2020 yaitu kondisi awal pandemi COVID-19. Beberapa item yang digunakan dalam penelitian ini disusun untuk mengukur kondisi normal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. (2002). Adding the e to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamica*, 31(4). 325-338.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire : The benchmark measure of transformational leadership. Retrieved from [http:// www/ mindgarden. Com /products /mlq.htm](http://www/mindgarden.Com/products/mlq.htm)
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2015). Positive transformational leadership: case study of an Indian public sector bank. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., Artar, O. K., & Uca, N. (2015). *Key factors of sustainable firm performance*. Lulu. com.
- Christensen, C. M. (2011). *The innovator's dilemma, First edition*. New York: Harper Business.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2).
- Cook, S. G. (2010). E-Learning Requires Teaching E-Leadership Online. *Women in Higher Education*, 19(12), 7-7.
- Cox, A., Hannif, Z., & Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: Examples of US companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1-22.
- Duwi, P. (2012). *Analisa Mandiri Belajar Analisis Data dengan SPSS*. Jogjakarta: Media Kom.
- Fahmi, I. (2014). Manajemen keuangan perusahaan dan pasar modal. *Jakarta: Mitra wacana media*, 109.
- Ferri-Reed, J. (2010). The keys to engaging millennials. *The Journal for Quality and Participation*, 33(1), 31.
- Ferri-Reed, J. (2012). Managing millennials. *Journal for Quality & Participation*, 35(2), 1-3.
- Ferri-Reed, J. (2013). Onboarding strategies to supercharge millennial employees. *The Journal for Quality and Participation*, 36(2), 32.
- Ferri-Reed, J. (2014). Are millennial employees changing how managers manage?. *The Journal for Quality and Participation*, 37(2), 15.
- Ferri-Reed, J. (2015). " Millennializing" the Work Environment. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 17.

- French, R. (2015). *Organizational behaviour, Third edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fry, R. (2016, April 25). Millennials overtake baby boomers as America's largest generation. Retrieved from Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/gact-tank/2016/04/25/Millennials-overtake-baby-boomers/>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*.
- Greenleaf, R. K. (2008). Who is the servant-leader?. *The International Journal of Servant-Leadership*, 4(1), 29-37.
- Greenleaf, R. K. (1977). A journey into the nature of legitimate and greatness: servant leadership.
- Gu, F., Ma, B., Guo, J., Summers, P. A., & Hall, P. (2017). Internet of things and Big Data as potential solutions to the problems in waste electrical and electronic equipment management: An exploratory study. *Waste Management*, 68, 434-448.
- Gu, F., Guo, J., Hall, P., & Gu, X. (2019). An integrated architecture for implementing extended producer responsibility in the context of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 57(5), 1458-1477.
- Guo, J., Pan, J., Guo, J., Gu, F., & Kuusisto, J. (2019). Measurement framework for assessing disruptive innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 250-265.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis, Seventh edition*. London: Pearson.
- Haryono, Siswoyo. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan Amos Lisrel PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hill, R. P. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60-66.
- Joyosumarto, Subarjo. (2018). *BANKIR. Kepemimpinan Lembaga Perbankan Abad Ke-21*. Jakarta: Gramedia.
- Juliandi, Azuar. (2018). *Modul Pelatihan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Kanungo, R. N., & Misra, S. (2004). Motivation, Leadership, and Human Performance.
- Kasali, Rhenald. (2018). *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2018). *Tommorrow Is Today*. Bandung: Mizan.
- Kasali, Rhenald. (2018). *Agility*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2019). *Self Disruption : Bagaimana Perusahaan Keluar Dari Perangkap Masa Lalu dan Mendisrupsi Dirinya Menjadi Perusahaan yang Sehat*. Bandung: Mizan.
- Kasali, Rhenald. (2019). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2019). *#MO Sebuah Dunia Baru yang Membuat Banyak Orang Gagal Paham*. Bandung: Mizan.
- King, Brett. (2019). *Bank 4.0 : Banking Everywhere, Never at a Bank*. New Jersey: John Wiley & Son.
- Levine, D. M., Stephan, D. F., & Szabat, K. A. (2017). *Statistics for Managers Using Microsoft Excel, Eight edition*. London: Pearson.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.

- Long, S. (2017). *Exploring which leadership styles are effective with millennial employees*. Doctoral Dissertation, Walden University, Minneapolis.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordania empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of knowledge management*, Vol. 15 No. 1, pp. 156-171.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management, Tenth edition*. New York: Mc Graw Hill Education.
- Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*.
- Ojk.go.id. (2018). Direktori Perbankan Indonesia 2018. Diakses dari [https:// ojk.go.id /id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/Direktori-Perbankan-Indonesia-Baru/Documents/Direktori%20Perbankan](https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/Direktori-Perbankan-Indonesia-Baru/Documents/Direktori%20Perbankan)
- Ojk.go.id. (2020). Statistik Perbankan Indonesia Vol 18. Diakses dari [https:// www.ojk.go.id /id/kana](https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Indonesia-Maret-2020/SPI%20Maret%202020.pdf)
- Ojk.go.id. (2020). Financial Technology – P2P Diakses dari [https:// www.ojk.go.id /id/kana/iknb/financial-technology/default.aspx](https://www.ojk.go.id/id/kana/iknb/financial-technology/default.aspx)
- Pardesi, Y. Y., & Pardesi, Y. (2013). Charismatic leadership: A critical analysis. *The Government -Annual Research Journal of Political Science.*, 271-284.
- Parrino, R., Kidwell, D., Bates, T. (2011). *Corporate Finance, Third edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Putriastuti, B. C. K., Stasi, A. (2019). How To Lead The Millennials: A Review Of 5 Major Leadership Theory Groups. *Journal of Leadership in Organizations*, Vol. 1, No. 2.
- Pwc.com (2018). PwC Survey: Digital Banking in Indonesia 2018. Diakses dari <https://www.pwc.com/id/ed/pwc-publications/industries-publications/financial-services-publications/digital-banking-survey-2018.html>
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2015). *Organizational Behavior, Sixteenth edition*. New Jersey: Pearson.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Savitri, Astrid. (2019). *Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Genesis.
- Schwab, Klaus. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: What is means, how to respond*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research methods for business: A skill building approach, Seventh edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.
- Titman, S., Keown, A. J., Martin, J. D. (2018). *Financial Management : Principles and Application, Thirteenth edition*. London: Pearson.
- Tseng, S. M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29, No. 1. pp. 51-71
- Turban, E., Volonino, L., Wood, G. R. (2015). *Information Technology for Management, Tenth edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9).
- Winograd, M., & Hais, M. (2014). How millennials could upend Wall Street and corporate America. *Governance Studies at Brooklin*.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.
- Yulia, Y. (2015). Analisa Pengaruh Leadership Style Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Dan Employee Satisfaction Pada Perusahaan Sektor Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review*, 3(2), 171-180.
- Yusuf, Muri. (2019). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan, Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group.