

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Krisis COVID-19 memiliki dampak global yang belum pernah terjadi sebelumnya, salah satu krisis yang mendestabilisasi kondisi politik, menekan pasar ekonomi, dan menyebabkan tingkat korban yang besar (Barrios & Hochberg, 2020; Caballero-Anthony et al., 2020; Fernandes, 2020; Marmot & Allen, 2020; West et al., 2020). Krisis kesehatan dan ekonomi global yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 telah menyebabkan aturan jarak sosial untuk mengurangi penyebaran virus corona (Bick et al., 2020). Untuk menghindari kontak fisik dan mengendalikan risiko penyebaran virus di tempat kerja, banyak organisasi yang mewajibkan karyawannya bekerja dari rumah (Brynjolfsson et al., 2020). Situasi pandemi dan aturan bekerja dari rumah telah memaksa perubahan yang dilakukan dengan cepat dalam rutinitas sehari-hari serta menuntut orang cepat beradaptasi dengan keadaan baru dan penggunaan alat digital secara intensif (Criscuolo et al., 2020). Dalam jangka panjang, bekerja dari rumah bisa menjadi normal baru (Sanchez, 2018), setidaknya sampai tingkat tertentu akan banyak pekerjaan dalam organisasi dengan model tersebut (Criscuolo et al., 2020).

Akibat pandemi COVID-19, tim-tim yang biasa bekerja sama di lingkungan kantor tiba-tiba terpisah. Situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya ini membuat kepemimpinan menjadi cukup menantang dan kompleks. Sifat pandemi yang dinamis dan global, kekacauan struktural, perhatian media, dan misinformasi dalam krisis memerlukan seperangkat kompetensi kepemimpinan khusus untuk

dapat diterapkan dalam situasi tersebut. Strategi tanggap pandemi untuk mencegah, memitigasi, dan memulihkan diri dari krisis sampai kembali normal (Harter, 2020; Hatami et al., 2020).

Hasil survei Kementerian Ketenagakerjaan mengemukakan, sekitar 88 persen perusahaan terdampak pandemi selama enam bulan terakhir, bahkan pada umumnya dalam keadaan merugi. Disebutkan 9 dari 10 perusahaan di Indonesia terdampak langsung pandemi Covid-19. Terhitung 17,8 persen perusahaan yang memberlakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya, 25,6 persen perusahaan yang melakukan pengurangan dengan sistem merumahkan dan 10 persen yang melakukan keduanya (<https://kemnaker.go.id/> diakses November 2020). Secara global hampir semua lini industri mengalami imbas yang disebabkan oleh pandemi Covid 19 termasuk industri telekomunikasi yang berbasis teknologi.

Pandemi yang identik dengan melakukan bekerja jarak jauh serta menggunakan teknologi sebagai penopang operasional dalam keseharianpun tidak dapat menghindarkan perusahaan yang berbasis teknologi mengalami guncangan bahkan kebangkrutan. The Japan Times, pada 28 Juli 2020 melaporkan, Canon telah melaporkan kerugian sebesar 8,8 miliar yen untuk April hingga Juni karena dampak dari pandemi Covid-19. Pada kuartal kedua 2020, penjualan perusahaan merosot 25,7% dari tahun sebelumnya menjadi 673,3 miliar yen. Selama setahun penuh, perusahaan memperkirakan laba bersih 43 miliar yen, turun 65,6% dari tahun sebelumnya (<https://www.tek.id/>, diakses pada Oktober 2021).

Perusahaan lain yang berbasis teknologi yaitu Hertz dan telah beroperasi selama lebih dari 100 tahun dibidang rental kendaraan mengalami guncangan sejak lima tahun terakhir. Pada 2019 Hertz melaporkan tidak meraih untung untuk yang

keempat kalinya berturut-turut. Pada tahun 2020, bisnis Hertz sempat membaik pada Januari dan Februari, namun kemudian terpukul pandemi yang menghentikan sektor pariwisata dan turis, sebagai pasar utama bisnis rental mobil. Hal lain yang membuat bisnisnya menurun adalah melambatnya sektor jual-beli mobil bekas. Sebanyak 700 ribu unit kendaraan Hertz saat itu tidak beroperasi karena pandemi. Hertz sudah memangkas 10.000 karyawan di Amerika dan Kanada. Jumlah ini mewakili 26,3% dari jumlah total karyawan Hertz di seluruh dunia (<https://www.tek.id/>, diakses pada Oktober 2021). Nissan Motor Co. menutup pabrik mobil di Amerika Serikat hingga akhir April 2020. Langkah ini dilakukan untuk membantu meminimalisir penyebaran virus. Dilansir Reuters, produsen mobil Jepang itu menyatakan beberapa pekerjaan dan bisnis penting akan berlanjut dengan langkah-langkah keselamatan yang ditingkatkan. Penjualan Nissan sendiri di AS pada kuartal pertama turun 27%. Mantan pemimpin dan CEO Nissan Motor Co. Renault SA menyatakan prediksinya bahwa Nissan mungkin akan bangkrut dalam dua hingga tiga tahun ke depan, karena perusahaan yang berbasis di Yokohama mengalami penjualan mobil yang cenderung turun di Tiongkok dan Eropa. Hal ini mendorong Nissan memangkas laba dan perkiraan penjualan untuk tahun fiskal yang berakhir 31 Maret 2020 dan menyatakan akan memangkas 12.500 pekerja secara global (<https://www.tek.id/> diakses pada Oktober 2021).

Industri telekomunikasi juga tidak dapat terhindar dari guncangan pandemi Covid 19. Meskipun pandemi memaksa perubahan pola bekerja masyarakat dari konvensional menjadi berbasis digital yang disokong oleh teknologi telekomunikasi tetapi penurunan daya beli konsumen menyebabkan pendapatan juga terkoreksi khususnya disegmen korporasi. Perusahaan banyak melakukan kebijakan *work*

from home sehingga kapasitas kebutuhan teknologi telekomunikasi di kantor-kantor banyak yang dikurangi dengan pertimbangan efisiensi. *Director & Chief Strategy and Innovation Officer* PT Indosat Tbk (ISAT), menyatakan tekanan terhadap segmen *business to business* ini disebabkan karena beberapa sektor industri mengurangi aktivitas perkantoran dan karyawan harus bekerja dari rumah. Presiden Direktur PT XL Axiata Tbk (EXCL), menuturkan, situasi pandemi menyebabkan perusahaan harus melakukan penyesuaian bisnis. Hal ini sudah terefleksi dari penurunan harga saham perseroan yang juga sempat mengalami penurunan (<https://www.cnbcindonesia.com/> diakses 11 Mei 2020).

Transformasi dalam industri telekomunikasi dianggap menjadi sesuatu hal yang wajar bahkan keharusan jika ingin memenangkan persaingan pasar. Fenomena transformasi telah dipelajari dari dua perspektif utama yaitu perubahan organisasi secara episodik dan berkelanjutan (Weick & Quinn, 1999). Perubahan organisasi episodik adalah perspektif makro berbasis sistem dari perubahan organisasi dimana agen perubahan merencanakan perubahan spesifik yang biasanya dramatis dan jarang terjadi. Perubahan organisasi berkelanjutan adalah perspektif mikro berbasis proses dimana perubahan organisasi konstan dan terakumulasi menjadi perubahan transformasional potensial dalam suatu organisasi (Norbutus, 2007).

Kepemimpinan menjadi salah satu pilar utama dalam proses transformasi organisasi. Transformasi organisasi tidak selamanya berhasil, bahkan sebagian besar sering mengalami kegagalan serta menyebabkan kerugian juga keruntuhan (Kotter, 1995). Penelitian mengenai keberhasilan suatu organisasi yang melakukan perubahan cukup banyak dikaji dan menjadi topik bahasan yang menarik khususnya

bagi kaum praktisi (Kotter, 2013), (Fullan, 2011). Keberhasilan perubahan organisasi ditinjau dari sudut pandang hubungan pertukaran pemimpin dan pengikut (Graen, 1995), (Dienesch & Liden, 1986) menyatakan bahwa titik berat keberhasilan perubahan organisasi ada pada hubungan yang positif dan kuat antara pemimpin (*leader*) dan pengikut (*follower*). Hubungan pertukaran pemimpin pengikut yang berkualitas tinggi menunjukkan hasil yang sangat positif terhadap kepemimpinan, pengikut, unit kerja, dan organisasi pada umumnya (Graen, 1995). Keberhasilan perubahan organisasi juga banyak diteliti dari sudut pandang strategi kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang sukses selama masa perubahan (Higgs & Rowland, 2011).

Teori kepemimpinan pada masa lalu tidak sepenuhnya dapat diterapkan di abad ke-21, atau lebih khusus lagi, dalam situasi krisis (Shah, 2020). Penelitian senantiasa berkembang, memperoleh lebih banyak pengetahuan dan pengalaman terus tumbuh serta berkembang. Permasalahan yang timbul menuntut tanggapan terkini, relevan, dan terikat secara kontekstual. Peta jalan teoretis di atas adalah bukti tersendiri bahwa manusia perlu terus-menerus menafsirkan lingkungan, berani melakukan perubahan yang diperlukan, fleksibel dan cerdas untuk melakukan perubahan. Gagasan bahwa pemimpin dilahirkan tidak dibuat yaitu *great man theory*, memiliki kemampuan manusia super untuk dapat beradaptasi dengan situasi apapun (*trait theory*) mengungkapkan bahwa masa berlaku teori hanya terbatas sampai kekurangannya terungkap. Sementara teori-teori kepemimpinan sebelumnya hanya relevan untuk waktu dan konteksnya, menawarkan wawasan yang berharga namun harus dilihat sebagai batu loncatan untuk peningkatan dan pengembangan lebih lanjut. Pandemi memberikan pelajaran

berharga dalam mengakui bahwa teori-teori kepemimpinan sebelumnya tidak akan sepenuhnya berlaku dengan sendirinya. Kombinasi atau mungkin konsolidasi teori kepemimpinan masa lalu akan memunculkan pendekatan baru untuk memimpin selama krisis saat ini.

Teori kepemimpinan perilaku memberikan penekanan pada kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan orang (Stogdill, 1948; Yukl, 2013). Teori kepemimpinan perilaku merupakan tanggapan dari *trait theory* dimana teori perilaku ini menawarkan perspektif baru yang fokus pada kebiasaan seorang pemimpin dibandingkan dengan karakteristik mental, fisik atau sosial seseorang. Teori perilaku dibagi menjadi dua, yang berfokus pada tugas seorang pemimpin dan yang berfokus pada unsur manusia yang di pimpin. Teori ini sesuai dengan situasi perubahan dalam kondisi normal, tetapi kurang mendukung dalam situasi krisis yang membutuhkan kecepatan, pengambilan resiko serta kondisi-kondisi yang menuntut penyesuaian dengan cepat serta tidak terduga.

Sebaliknya, teori kepemimpinan kontingensi menitik beratkan pada kompetensi adaptif (Heifetz & Linsky, 2017). *Contingency Theory* (situational) menyatakan bahwa tak ada cara tunggal untuk memimpin dan bahwa setiap gaya kepemimpinan seharusnya didasarkan atas situasi tertentu, yang menandakan bahwa ada orang-orang tertentu yang dapat menunjukkan kualitas kepemimpinan yang maksimal di tempat tertentu; tetapi justru menunjukkan kualitas kepemimpinan yang minimal saat mereka keluar dari situasi tersebut.

Penelitian mengenai *e-leadership* (Avolio et al., 2000; Cascio dan Shurygailo, 2003) dan kepemimpinan virtual (Hoch dan Kozlowski, 2014; Liao, 2017; Ziek dan Smulowitz, 2014; Zigurs, 2003) fokus membahas kepemimpinan

jarak jauh sekaligus pemanfaatan teknologi. Kepemimpinan virtual mempengaruhi efektivitas tim virtual melalui kolaborasi virtual. Perilaku pemimpin seperti pelatihan, memberikan bimbingan, menyediakan sumber daya, pembinaan, dan membangun hubungan berkontribusi pada pengembangan kolaborasi virtual, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas tim virtual.

Kepemimpinan krisis menjadi salah satu hal yang banyak dibahas pada semua sektor industri karena menimbulkan serangkaian tantangan yang disebabkan oleh pandemi saat ini. Di media elektronik maupun cetak, banyak opini dan postingan media sosial yang membahas bagaimana para pemimpin harus merespons. Rekomendasi termasuk saran untuk selalu memimpin dengan cara yang sama, dalam situasi krisis atau tidak (Kraaijenbrink, 2020), seruan bagi para pemimpin untuk mempertahankan ketenangan dalam menghadapi pandemi (D'Auria & De Smet, 2020), dan penelitian yang menyatakan bahwa perempuan adalah pemimpin yang lebih baik selama krisis (Zenger & Folkman, 2020). Berbagai media dan seminar tentang kepemimpinan yang handal dalam menghadapi situasi krisis cukup mudah kita dapatkan saat ini. Sifat pandemi yang dinamis dan global, kekacauan struktural, perhatian media, dan misinformasi pada situasi krisis memerlukan seperangkat kompetensi kepemimpinan khusus untuk mengembangkan strategi tanggap pandemi untuk mencegah, memitigasi, dan memulihkan diri dari krisis dan kembali normal (Harter, 2020; Hatami et al., 2020).

Kepemimpinan krisis, secara luas didefinisikan oleh Klann (2003), yaitu kepemimpinan yang melibatkan penanganan aspek manusia dari krisis dengan cara yang menjelaskan sifat dinamis dari krisis dan konteksnya, kebutuhan, emosi, dan perilaku orang-orang yang menerapkan strategi untuk mengatasi, mencegah,

mengurangi, dan memulihkan diri dari krisis. Krisis dapat didefinisikan sebagai masalah kritis dengan sedikit waktu untuk pengambilan keputusan dan tindakan (Grint, 2005). Skenario ini adalah situasi dimana para pemimpin menemukan diri mereka selama pandemi COVID-19, ketika keputusan untuk bekerja dari rumah harus dibuat secara tiba-tiba, atau membuat perubahan-perubahan kebijakan secara cepat. Kepemimpinan krisis menunjukkan pentingnya kemampuan para pemimpin untuk membuat lingkungan sesuai dengan strategi yang mereka maksudkan (Grint, 2005). Pengertian retrospektif menguraikan bahwa dalam situasi krisis individu ditantang untuk memahami situasi kompleks dan tidak pasti yang awalnya tidak masuk akal Weick (1995). Krisis adalah sumber ketidakpastian, gangguan, dan perubahan, yang mengharuskan para pemimpin untuk mengambil tindakan yang membawa perubahan segera dalam perilaku, keyakinan, dan hasil (Bundy & Pfarrer, 2015). Memimpin selama krisis membutuhkan para pemimpin untuk gesit, tangguh, dan terbuka terhadap tantangan yang dibawa oleh krisis. Keunikan setiap krisis juga menuntut keahlian yang berbeda.

Penelitian sebelumnya telah membahas kebutuhan akan model kepemimpinan yang terintegrasi untuk situasi krisis (Kurz & Carter Haddock, 1989) dan telah mengidentifikasi kompetensi manajemen krisis dan manajemen darurat yang spesifik (Boin et al., 2013). Manajemen krisis dan darurat fokus pada pengawasan perencanaan dan pelaksanaan tugas dan proses yang telah ditentukan dalam menanggapi krisis (Klann, 2003; Mitroff et al., 1987). Fokus penelitian sebelumnya memberikan penekanan yang sempit dalam penelitian kepemimpinan krisis pada fungsi pengawasan khususnya pengawasan pimpinan kepada karyawan.

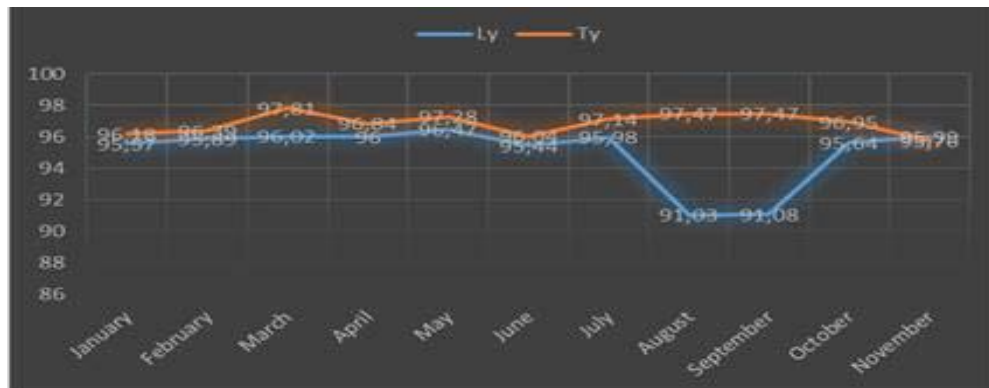
Pendapat lain mengenai kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi krisis hanyalah kepemimpinan yang mampu berada di bawah tekanan (Lawton-Misra, 2019), konteks yang tidak dikenal, sifat lingkungan yang cepat berubah, banyaknya tindakan dan interaksi, kecepatan pengambilan keputusan dan implikasi yang mungkin menyelamatkan nyawa, menambah lapisan kerumitan baru. Klaim bahwa apa yang dibutuhkan para pemimpin selama krisis bukanlah rencana respons yang telah ditentukan sebelumnya, tetapi perilaku dan pola pikir yang akan mencegah mereka bereaksi berlebihan terhadap perkembangan kemarin dan membantu mereka melihat ke depan (D'Auria & Smet, 2020). Oleh karena itu, kelincahan dan ketahanan adalah kualitas penting yang harus dimiliki para pemimpin dalam mengarahkan organisasi selama krisis.

D'Auria dan De Smet (2020) berpendapat bahwa selama krisis, para pemimpin harus melepaskan keyakinan bahwa respons dari atas ke bawah akan menghasilkan stabilitas. Demikian pula, beralih dari gaya kepemimpinan *top-down* ke pendekatan yang lebih distributif menjadi perlu selama krisis COVID-19. Dalam keadaan darurat rutin, organisasi tipikal dapat mengandalkan struktur komando dan kendalanya untuk mengelola operasi dengan baik dengan melakukan respons tertulis. Namun, dalam krisis yang ditandai dengan ketidakpastian, para pemimpin biasanya menghadapi masalah yang tidak biasa dan tiba-tiba. Mengharapkan sekelompok kecil eksekutif di tingkat tertinggi organisasi untuk mengumpulkan informasi atau membuat keputusan dengan cukup cepat untuk merespons secara efektif menjadi sulit. Membuat koneksi dengan orang-orang pada semua tingkat institusi selama krisis, memungkinkan pemimpin untuk benar-benar transformatif dan kolaborasi menjadi bermakna (Fernandez & Shaw, 2020). Dampak buruk dari

pandemi ini menimbulkan ketidakpastian, kepanikan, kecemasan, dan berbagai emosi lainnya seiring dengan besarnya kerentanan kehidupan dan kehilangan pekerjaan yang menjadi kenyataan.

Situasi pandemi memberikan dampak yang cukup signifikan untuk PT Lintasarta sebagai perusahaan komunikasi data yang memiliki pelanggan khusus perusahaan atau korporasi. Sebelum pandemi berlangsung target perusahaan selama dua tahun berturut-turut tidak tercapai. Pencapaian penjualan berkisar pada angka 97% tidak sesuai target yang telah dicanangkan. Pengembangan infrastruktur di beberapa kota kurang memberikan dampak terhadap penjualan jasa khususnya data komunikasi maupun internet kapasitas besar pada tahun 2017 maupun 2018. Perusahaan juga dihadapkan pada tingkat kepuasan pelanggan yang cenderung mengalami penurunan.

Gambar 1.1 Laporan tahunan perusahaan periode 2017-2018

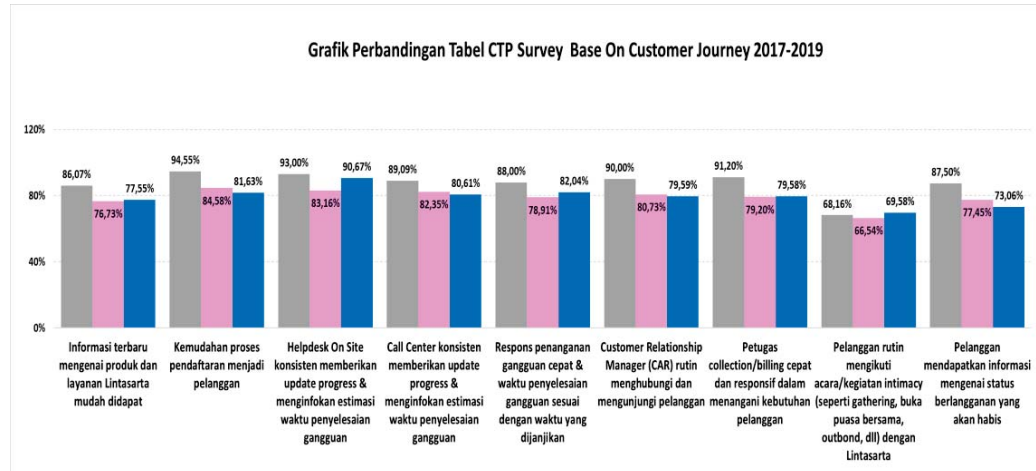


Sumber : Laporan tahunan perusahaan periode 2017-2018

Tabel laporan tahunan perusahaan memperlihatkan dalam kurun waktu 2 tahun pencapaian perusahaan tidak sesuai dengan target. Beberapa pelanggan

eksisting tidak memperpanjang kontrak bahkan berpindah ke *provider* pesaing dengan tingkat kepuasan yang juga menurun.

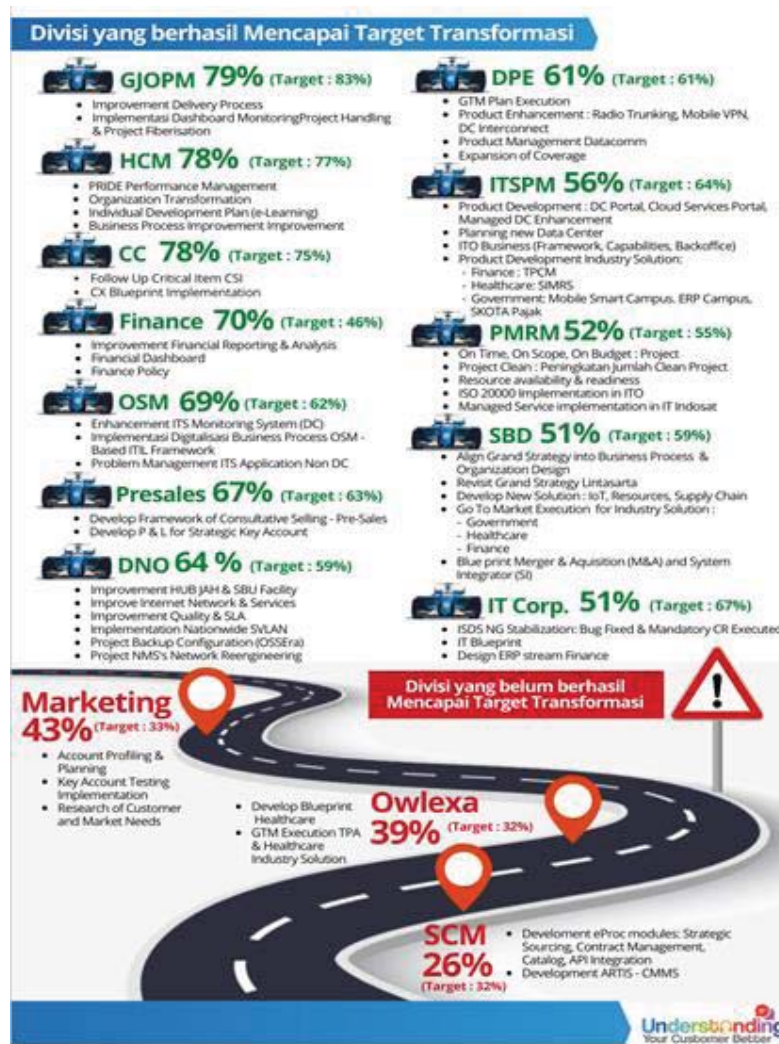
Gambar 1. 2 Grafik kepuasan pelanggan tahun 2017-2019



Sumber : HCM data kepuasan pelanggan 2017-2019

Keputusan CEO melakukan transformasi pada tahun 2019 merupakan langkah konkrit untuk meningkatkan pendapatan perusahaan serta meningkatkan daya saing dalam industri telekomunikasi. Tahun 2020 transformasi organisasi yang tengah berjalan dan belum selesai secara keseluruhan harus menghadapi situasi pandemi. Pemimpin tertinggi perusahaan yaitu CEO menyatakan transformasi harus tetap berjalan meskipun dalam situasi sulit. Peran pemimpin baik di level bawah, menengah maupun atas menjadi lebih sulit selama masa transformasi karena pola bekerja dari jarak jauh yang dilakukan menyebabkan sebagian besar karyawan harus bekerja dari rumah. Pengalaman yang minim mengelola karyawan bekerja dengan basis pemanfaatan teknologi atau digitalisasi beberapa kegiatan, jarak jauh, tekanan untuk melakukan penyesuaian menjadi kendala yang harus dihadapi oleh pemimpin di PT Lintasarta

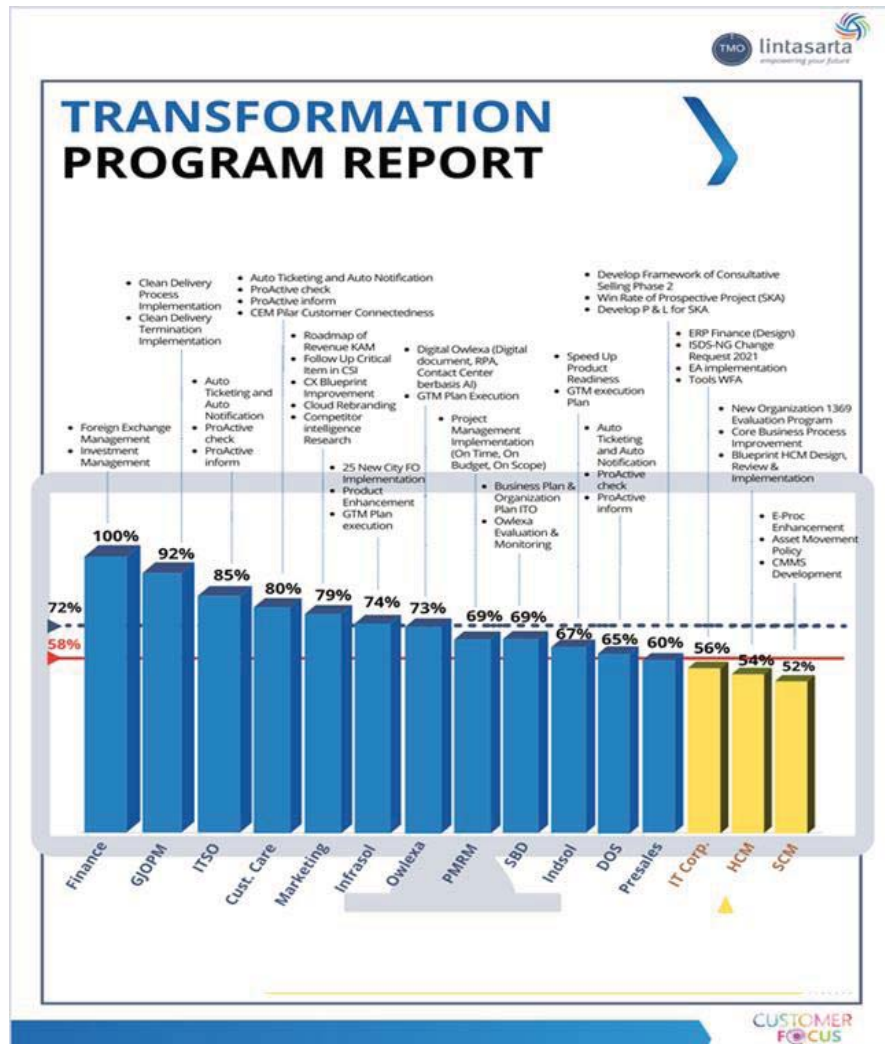
Gambar 1.3 Laporan Program Transformasi Juni 2020



Sumber : HCM data laporan program transformasi Juni 2020

Laporan transformasi semester satu Juni 2020, menunjukkan pencapaian terhadap sasaran transformasi masih di bawah harapan. Pencapaian tertinggi diperoleh Divisi GJOPM dengan pencapaian 79%, sedangkan pencapaian terendah diperoleh Divisi SCM. Secara keseluruhan target transformasi tidak dapat tercapai pada semester 1 tahun 2020. Kondisi kerja secara *remote* atau jarak jauh menjadi salah satu kendala yang dihadapi oleh sejumlah pimpinan Divisi.

Gambar 1.4 Laporan Program Transformasi Juni 2021



Sumber : HCM data laporan program transformasi Juni 2021

Laporan perkembangan transformasi semester satu tahun 2021 menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dibanding semester satu tahun sebelumnya. Sebagian besar Divisi mampu mencapai target yang telah ditentukan, terdapat tiga Divisi yang belum mampu mencapai target yang diharapkan antara lain IT Corp, HCM dan SCM. Target IT Corp meliputi penyelesaian *change request* aplikasi ERP ISDS NG, *tools work from anywhere*, target HCM meliputi *new organization*.

Proses transformasi yang tengah berlangsung dalam situasi pandemi memberikan tantangan tersendiri bagi pemimpin. Transformasi yang membutuhkan koordinasi intensif harus mengalami penyesuaian dengan pola kerja jarak jauh berbasis teknologi serta minim tatap muka. Selama masa pandemi karyawan PT Lintasarta sebanyak 55 persen bekerja dari rumah sejak Maret 2020. Karyawan di wilayah regional dengan komposisi 25 persen bekerja dari rumah dan 75 persen bekerja dari kantor, sedangkan karyawan di kantor pusat 70 persen bekerja dari rumah dan 30 persen bekerja dari kantor. Komposisi kerja karyawan dari rumah mengalami perubahan sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, untuk mencapai keberhasilan organisasi maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempromosikan kreativitas, inovasi, dan merangsang bawahan untuk meningkatkan kinerja individu mereka (Bass & Riggio, 2006). Intensitas pertemuan antara pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan sangat jauh berkurang menjadi tantangan besar meskipun fasilitas teknologi digunakan untuk mempersempit jarak dan ruang. Seorang pemimpin adalah orang yang mengelola sebuah organisasi atau subsistem dari organisasi itu, dalam hal memberikan arahan dan panduan yang jelas kepada bawahan untuk efisiensi dan efektivitas organisasi yang lebih besar. Seorang pemimpin dituntut memiliki pemikiran, perencanaan, dan kepedulian yang terintegrasi untuk semua dalam organisasi dan harus bersedia menerima gagasan orang lain dalam organisasi untuk hasil yang lebih baik. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam manajemen suatu organisasi dan yang paling penting dalam mempengaruhi komitmen karyawan dalam menanggapi mandat mereka dan aspirasi perkembangan organisasi (Mullins, 1999).

Pembahasan mengenai kepemimpinan yang mampu melalui fase krisis kesehatan yaitu krisis Covid 19 tidak hanya dibahas pada sektor industri kesehatan tetapi semua sektor bisnis salah satunya industri telekomunikasi. Rekomendasi dan pembahasan mengenai kepemimpinan perubahan masih menggunakan dasar teori kepemimpinan yang mana situasi dan kondisi yang terjadi sangat berbeda dengan saat ini. Teori kepemimpinan yang ada sebelumnya berkembang pada masa normal, tanpa gejolak serta dalam *setting* situasi dan kondisi yang berbeda.

Kombinasi teori kepemimpinan perilaku, kontingensi sekaligus virtual menjadi dasar pengembangan SDM kepemimpinan krisis. Penelitian mengenai kepemimpinan krisis yang tengah menjalani transformasi organisasi dalam situasi pandemi dimana karyawan bekerja dari jarak jauh belum banyak dieksplorasi khususnya di segmen industri telekomunikasi, salah satu industri yang memiliki basis teknologi dalam operasionalnya.

1.2 Rumusan Masalah

Pengembangan model kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi memiliki beberapa perbedaan dibanding model kepemimpinan dalam situasi normal sehingga dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana peran kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi Covid 19 di PT Lintasarta ?
2. Apa saja kompetensi yang dimiliki oleh kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi Covid 19 di PT Lintasarta?

3. Bagaimana pengembangan model kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi Covid 19 di PT Lintasarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian mengenai kepemimpinan krisis, yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi di perusahaan telekomunikasi ini adalah untuk mengembangkan model kepemimpinan dalam menghadapi situasi yang tidak normal. Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan bagaimana peran kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi Covid 19 di PT Lintasarta.
2. Untuk menganalisis serta menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi Covid 19 di PT Lintasarta.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan bagaimana pengembangan model kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi Covid 19 di PT Lintasarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sekaligus menjelaskan mengenai model kepemimpinan krisis yang melakukan proses transformasi organisasi di perusahaan telekomunikasi pada masa pandemi Covid 19. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis pengembangan model kepemimpinan krisis yang melakukan transformasi organisasi pada masa pandemi, akan memberikan kontribusi terhadap masalah yang dihadapi oleh pemimpin dalam menghadapi situasi-situasi sejenis. Dari perspektif PSDM hasil penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu sumber daya manusia di bidang kepemimpinan krisis (*crisis leadership*) yang berada dalam situasi sulit, tidak pernah di prediksi sebelumnya, membutuhkan ketangkasan dan penyesuaian serta kecepatan.

Penelitian ini juga memperkaya pengetahuan teoritis dalam ilmu pengembangan sumber daya manusia terkait kompetensi kepemimpinan krisis bagi pemimpin di level rendah, menengah maupun atas. Kerangka teoritis yang diidentifikasi untuk mendukung penelitian kualitatif ini didasarkan pada teori kepemimpinan perilaku (*behavioral theory*) yang menekankan kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan orang (Stogdill, 1948; Yukl, 2013). Teori kepemimpinan kontingensi (*contingency theory*) fokus pada kompetensi adaptif (Heifetz & Linsky, 2017). Model kepemimpinan virtual yang fokus terhadap kondisi pengikut dan pemimpin yang berada pada tempat berbeda dan tidak langsung bertatap muka. Kolaborasi teori dan model kepemimpinan di atas akan menjadi salah satu kerangka model kepemimpinan krisis

Pengembangan model kepemimpinan krisis selama pandemi berkontribusi pada ilmu pengembangan sumber daya manusia, bahwa kepemimpinan krisis tidak hanya mencakup kompetensi dalam memotivasi orang dan memungkinkan penyelesaian tugas, tetapi juga dalam kemampuan adaptif lain yang mencakup kemampuan untuk memiliki perspektif sistem saat menangani isu-isu lokal. Secara

akademis penelitian ini diharapkan berkontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan krisis yang diterapkan di industri telekomunikasi dengan setting situasi transformasi organisasi sekaligus pandemi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat penelitian bagi perusahaan telekomunikasi atau industri lain yang berada dalam situasi yang sama adalah :

1. Memberikan informasi dan gambaran konkrit kepada Divisi Sumber Daya Manusia mengenai peran berbeda yang dijalankan oleh pemimpin dalam menavigasi organisasi selama masa krisis.
2. Memberikan pemahaman yang konkrit dan komprehensif mengenai jenis-jenis kompetensi kepemimpinan krisis untuk dapat menjalankan proses transformasi di masa pandemi Covid 19 atau situasi krisis.
3. Memberikan masukan dan referensi kepada pemimpin dan Divisi Sumber Daya Manusia mengenai manfaat pengembangan model kepemimpinan krisis bagi organisasi untuk menghadapi situasi yang tidak terduga dan mengancam kelangsungan organisasi.

Manfaat praktis hasil penelitian ini dapat dikembangkan dan diimplementasikan tidak hanya pada industri telekomunikasi tetapi untuk segmen industri lain yang mengalami kondisi serupa yaitu pada masa transformasi atau perubahan dan berada dalam situasi krisis atau kondisi yang tidak pernah direncanakan dan diperhitungkan sebelumnya.