



## BAB I

### PENDAHULUAN

© Hak cipta milik IBI KKG Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie  
Hak cipta Dilindungi Undang-Undang

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia sedang mengalami krisis kesehatan berskala luas (*landscape scale*) yang diakibatkan oleh *coronavirus* atau *covid-19*. Pandemi virus covid-19 yang berlangsung sejak tahun 2019, menyebabkan ketidakpastian yang tinggi sehingga menimbulkan tuntutan yang sangat besar bagi para pimpinan dari berbagai sektor, karena sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Banyak perusahaan mulai merencanakan strategi akan perubahan situasi serta kondisi bisnis mutakhir untuk dapat bertahan dan bersaing dari perusahaan lain di era *new normal* (Aliya, 2021).

Hal ini menjadi faktor pencetus karena adanya ancaman potensial dari krisis kesehatan yang tengah berkembang, maka seorang pemimpin harus bisa menekan bias kenormalan (*normalcy bias*), ancaman ini menyebabkan kemungkinan maupun dampak yang dapat ditimbulkan. Seorang pemimpin mulai memikirkan mengenai cara menanggapi adanya peristiwa tersebut dimana banyak ketidakbiasaan (*unfamiliarity*) serta ketidakpastian, hal ini diperlukan adanya penyesuaian besar pada praktik bisnis untuk dapat meresponnya secara efektif yang bermanfaat dalam mempertahankan jalannya proses bisnis hingga krisis berlalu. Hal yang dibutuhkan oleh para pemimpin saat terjadi krisis bukanlah mengenai suatu cara penanganan yang telah terencanakan pada sebelumnya melainkan perilaku dan pola pikir dari seorang pemimpin tersebut yang dapat mencegah reaksi yang berlebihan terhadap krisis dan bagaimana menghadapi tantangan tersebut ke depannya. Diperlukan seorang pemimpin yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

berkarakter kuat serta mampu mengatasi ancaman saat ini dan menghadapi tantangan dimasa depan. (D'Auria & Smet, 2020).

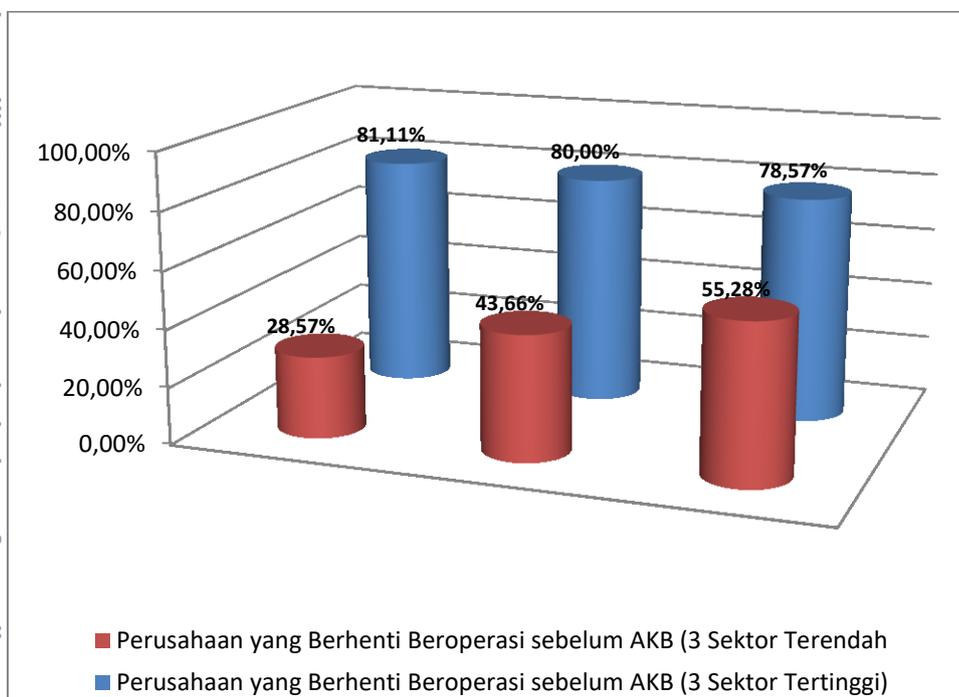
Ketika pemimpin mulai menyadari bahwa telah terjadi krisis, seorang pemimpin mulai mempertimbangkan berbagai cara menanggapi adanya peristiwa tersebut. Pemimpin mulai bertransformasi dan adaptif di tengah adanya virus corona. Perubahan lingkungan yang cepat akan perubahan teknologi komunikasi dan berkembangnya paradigma masyarakat, menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan tersebut. memanfaatkan berbagai media teknologi informasi yang ada sangat membantu dalam proses komunikasi, pemantauan, dan evaluasi hasil kinerja anggota organisasi. Pandemi covid-19 memasuki era 4.0 sehingga pemimpin harus bisa melakukan transformasi dan inovasi terutama pada pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan secara digital dikatakan dapat berjalan dengan baik dimana saat ini cukup familiar dalam penggunaan teknologi internet, komputer, dan perangkat mobile. Meskipun tidak bertatap muka secara langsung tetap dapat meningkatkan kualitas kerja menjadi lebih efektif dan efisien, dan tetap menjaga kekompakan tim kerja. Sehingga, peran kepemimpinan digital dapat dengan mudah untuk diimplementasikan. (Guntoro, 2020)

Pemimpin mulai menanggapi secara komprehensif seperti adanya pemberlakuan Bekerja dari Rumah (BDR) atau *Work From Home* (WFH) sebagai solusi untuk meminimalisir risiko penularan dengan memanfaatkan teknologi seperti *instant messenger*, konferensi jarak jauh, dan *software* aplikasi, namun juga dibutuhkan penyesuaian terhadap praktik bisnis yang ada untuk dapat mempertahankan jalannya suatu proses bisnis bahkan hingga krisis tersebut telah berlalu. Hal ini memungkinkan adanya perubahan pada gaya kepemimpinan yang diakibatkan oleh covid-19. (D'Auria & Smet, 2020).



Gambar 1.1

Ⓒ Perusahaan yang Berhenti Beroperasi menurut Skala Usaha (%)



Sumber: (BPS RI, 2020)

Dari gambar di atas, terlihat bahwa terdapat 3 sektor tertinggi pada perusahaan yang berhenti beroperasi sebelum AKB, yaitu mencakup sektor transportasi dan pergudangan, jasa pendidikan, dan *real estate*. Sedangkan, 3 sektor terendah pada perusahaan yang berhenti beroperasi sebelum AKB, yaitu mencakup sektor keuangan dan asuransi, konstruksi, pertanian dan peternakan. Selain sektor tersebut, sekitar 60 sampai 69 persen perusahaan berhenti beroperasi sebelum AKB. (BPS RI, 2020)

Industri pariwisata menjadi industri yang paling terdampak termasuk elemennya seperti hotel dan restoran akibat adanya pandemi covid-19, salah satunya adalah PT Hotel Indonesia Natour yang dapat *survive* di masa pandemi. PT Hotel Indonesia Natour membuat beberapa program untuk dapat mempertahankan bisnisnya, program pertama adalah “*book now, stay later*”, masyarakat dapat memesan kamar hotel sekarang namun dapat menginap kapan saja hingga tahun depan; program kedua adalah *outside catering*,

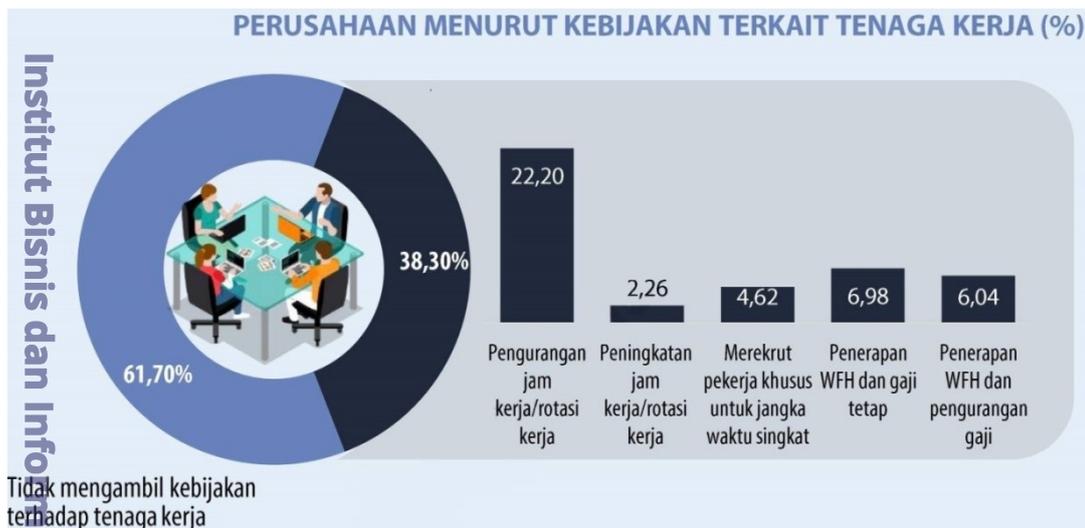


perhotelan yang biasanya hanya fokus pada penjualan kamar, kini berinovasi untuk merambah bisnis produk makanan dan minuman; program ketiga adalah menyediakan layanan *drive thru wedding and graduation*; dan program yang menyediakan jasa layanan laundry ke rumah-rumah dan menyediakan layanan isolasi mandiri. (Abidin, 2020)

Industri kreatif di lokasi pariwisata pun ikut terdampak, Cokorda Istri Julyana Dewi yang merupakan seorang pebisnis kerajinan perak dan tas kulit Cyn dari Gianyar pulau Bali, dampak pandemi sangat berimbas pada usahanya. Beradaptasi dengan keadaan akibat pandemi, dimana kerajinan perak yang dulunya hanya dipandang sebagai perhiasan saja, kini diaplikasikan lewat mengkombinasikannya dengan tas kulit. Pemerintah ikut serta dalam mendukungnya untuk dapat bertahan, dengan sering mengadakan pelatihan pemasaran produk secara digital dan membangkitkan kembali semangat pengrajin perak untuk dapat melewati pandemi secara bersama. (Dob, 2021)

**Gambar 1.2**

### Perusahaan menurut Kebijakan Terkait Tenaga Kerja



Sumber: (BPS RI, 2020)





Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa dua opsi terbanyak yang dipilih perusahaan terhadap tenaga kerja adalah pengurangan jam kerja/rotasi kerja dan adanya penerapan WFH dengan gaji tetap. Sektor-sektor yang menerapkan pengurangan jam kerja/rotasi kerja adalah pertambangan dan penggalian, sektor informasi dan komunikasi, keuangan dan asuransi, real estat, dan jasa lainnya. Sektor yang menerapkan WFH dan gaji tetap adalah sektor listrik dan gas, dan jasa pendidikan. Hal ini menjadi pilihan bagi perusahaan dalam menanggapi peraturan pemerintah terhadap pembatasan sosial berskala besar. (BPS RI, 2020).

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan tembaga dan emas yaitu PT Freeport Indonesia melakukan rotasi jam kerja, dengan mengurangi jumlah pekerja di tambang dan membaginya ke beberapa jam kerja untuk memperkuat jaga jarak fisik dan mencegah penyebaran virus corona. Kebijakan ini akan diimplementasikan dengan cara yang tidak melanggar panduan-panduan manajemen risiko kelelahan kerja, dengan penerapan pembatasan perjalanan guna mengurangi paparan virus yang menyebar di antara komunitas di *jobsite* dan komunitas lain di luar *jobsite*. (Chandra, 2020)

PT PLN bergerak dibidang energi dengan 11 anak perusahaan yang diantaranya bergerak pada bidang pembangkitan, penyediaan tenaga listrik, telekomunikasi, keuangan dan pelayanan pemeliharaan. PT PLN memberlakukan WFH setelah menggelar *random test* covid-19 sebagai upaya pencegahan virus corona meskipun hasil tes belum keluar. PT PLN juga berupaya mencegah penyebaran covid-19 di lingkungan perusahaan dengan mengedepankan protokol kesehatan dengan beberapa upaya yang diantaranya dengan penggunaan masker, cuci tangan, dan *physical distancing* (jaga jarak) saat bekerja. Meskipun adanya pemberlakuan WFH pada sebagian karyawan, perusahaan memastikan seluruh layanan tetap berjalan dengan baik menggunakan teknologi, seperti presensi karyawan yang berbasis aplikasi *geotagging*, mekanisme rapat berbasis daring, surat

menyurat menggunakan Aplikasi Manajemen Surat (AMS) Korporat, serta penyimpanan dan transfer data kerja melalui *system cloud*. Pihak PT PLN menjamin pasokan listrik tetap terjaga, petugas penjagaan dan pelayanan di lapangan tetap berjalan seperti biasa, dengan memahami bahwa ketersediaan listrik di rumah-rumah merupakan kebutuhan vital yang tidak boleh mengalami gangguan. (Iskana, 2020)

Gambar 1.3

### Daftar Perusahaan Gulung Tikar di Tahun 2021



Sumber: (Okezone, 2021)

Dari gambar di atas, terdapat 6 perusahaan yang gulung tikar di tahun 2021. Perusahaan Centro Department Store yang bergerak dibidang retail harus melakukan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

penutupan pada beberapa gerainya pada Maret 2021. Perusahaan Giant yang merupakan toko swalayan harus melakukan penutupan permanen terhadap seluruh gerai pada akhir Juli 2021. Perusahaan Matahari Department Store yang bergerak dibidang retail terutama *fashion* harus melakukan penutupan pada empat gerai yang berlokasi di Bandung, Yogyakarta, Jakarta, dan Bogor. Perusahaan Kinokuniya yang merupakan toko buku harus melakukan penutupan pada gerainya pada 1 April 2021, namun Perusahaan Kinokuniya tetap melakukan penjualan buku secara daring melalui media sosial. Perusahaan PT Kurnia Asta Surya yang bergerak dibidang industri *garment* dan *trading textile*, berhenti beroperasi pada 10 April 2021, dan Pabrik Adi Cita yang bergerak dibidang garmen, berhenti beroperasi pada Juli 2021. (Okezone, 2021)

Berdasarkan dari uraian di atas, hal ini menunjukkan bahwa terdapat adanya kebutuhan pemimpin, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kepemimpinan bisnis di era pandemi covid-19. Judul yang diambil dalam penelitian ini adalah “Meta Analisis Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah yang dihadapi sebagai berikut:

1. Pemimpin harus mampu menyesuaikan dengan lingkungan agar tujuan yang ingin dicapai organisasinya tercapai.
2. Dengan merebaknya covid-19 merubah gaya kepemimpinan karena pemimpin harus mampu menyesuaikan lingkungan.



### 1.3 Batasan Masalah

Batasan identifikasi masalah, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti sebagai

berikut:

1. Dengan merebaknya pandemi covid-19 merubah gaya kepemimpinan karena pemimpin harus mampu menyesuaikan lingkungan

### 1.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian yang diterapkan peneliti untuk penelitian ini adalah sebagai

berikut:

1. Objek penelitian adalah gaya kepemimpinan
2. Subjek penelitian adalah organisasi bisnis di seluruh dunia
3. Variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan
4. Wilayah yang dijadikan objek penelitian adalah organisasi bisnis di seluruh dunia
5. Periode peneliti yaitu 2022-2023

### 1.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijabarkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perubahan gaya kepemimpinan era pandemi covid-19

### 1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan peneliti melakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan memahami mengenai:

1. Mengetahui adanya perubahan gaya kepemimpinan era pandemi covid-19



## 1.7 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang terkait dengan penelitian:

### 1. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi berbagai pihak terkait terutama di bidang sumber daya manusia tentang meta analisis kepemimpinan di era pandemi covid-19.

### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi perusahaan dalam memahami gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di lingkungan organisasi terutama pada era digital.

### 3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk menambah wawasan dan referensi khususnya mengenai meta analisis kepemimpinan di era pandemi covid-19.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.