

Praktik Organisasi

Kepemimpinan di masa krisis: Menghadapi wabah virus corona dan tantangan di masa depan

Bagi para eksekutif, pandemi virus corona adalah krisis yang sangat berbeda dari yang pernah terjadi sebelumnya. Kami paparkan lima praktik kepemimpinan yang dapat membantu dalam merespon terhadap pandemi ini secara efektif.

oleh Gemma D'Auria dan Aaron De Smet



Pandemi virus corona telah memberikan tuntutan yang sangat besar bagi para pemimpin di sektor bisnis maupun sektor-sektor lainnya. Korban jiwa akibat virus ini menimbulkan ketakutan di antara para pekerja dan berbagai pemangku kepentingan. Wabah yang berskala besar dan ketidakpastian yang dihadapi dapat menyulitkan para pemimpin untuk mengatasinya. Wabah ini memiliki ciri khas sebagai krisis “*landscape-scale*” atau berskala luas yang dapat dimaknai sebagai peristiwa tak terduga atau besar yang terjadi dengan kecepatan luar biasa, sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian tinggi yang menimbulkan disorientasi, perasaan kehilangan kendali, dan gangguan emosi yang kuat.¹

Hal pertama yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah menyadari bahwa perusahaan sedang menghadapi krisis. Hal ini merupakan langkah yang cukup sulit, terutama di saat krisis datang perlahan dan berkembang di dalam situasi yang terlihat wajar sehingga tidak terlihat secara nyata.² Beberapa contoh terkait krisis serupa ialah wabah SARS yang terjadi pada tahun 2002-03 dan pandemik virus corona yang berlangsung saat ini. Untuk mengantisipasi ancaman potensial dari krisis yang berkembang dengan lambat ini, para pemimpin perlu menekan bias kenormalan (*normalcy bias*), yang dapat menyebabkan mereka meremehkan kemungkinan maupun dampak yang dapat ditimbulkan.³

Ketika para pemimpin menyadari terjadinya krisis, mereka dapat memulai memikirkan bagaimana merespon terhadap peristiwa tersebut. Namun demikian, mereka tidak dapat merespon seperti dalam keadaan darurat biasa dimana tindakan biasanya dilakukan mengikuti rencana yang telah disusun sebelumnya. Dalam krisis dimana terdapat banyak ketidakbiasaan (*unfamiliarity*) dan ketidakpastian, perlu dilakukan penyesuaian besar untuk memberikan respon secara efektif.⁴ Respon dapat dilakukan secara luas, tidak hanya tindakan sementara (misalnya, pemberlakuan kebijakan “*work from home*”, namun juga penyesuaian dengan praktik bisnis yang ada (seperti penerapan tools atau cara baru untuk membantu proses kolaborasi), yang dapat bermanfaat untuk mempertahankan jalannya bisnis bahkan setelah krisis berlalu.

Hal yang dibutuhkan oleh para pemimpin saat terjadi krisis bukanlah penanganan yang telah terencana sebelumnya melainkan perilaku dan pola pikir yang dapat mencegah reaksi yang berlebihan terhadap krisis dan bagaimana menghadapi tantangan ke depan. Dalam artikel ini, kami menggali lima perilaku dan pola pikir yang dapat membantu para pemimpin untuk mengambil tindakan terbaik dalam mengatasi pandemi virus corona dan krisis lainnya di masa depan.

Hal yang dibutuhkan oleh para pemimpin saat terjadi krisis bukanlah penanganan yang telah terencana sebelumnya, melainkan perilaku dan pola pikir yang dapat mencegah reaksi yang berlebihan terhadap krisis dan bagaimana menghadapi tantangan ke depan.

¹ Arnold M. Howitt and Herman B. Leonard, “Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response,” in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2007.

² Arnold Howitt and Herman B. Leonard, eds, *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, first edition, Washington, DC: CQ Press, 2009.

³ Nahman Alon and Haim Omer, “The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma,” *American Journal of Community Psychology*, 1994, Volume 22, Number 2, pp. 273–87.

⁴ Arnold Howitt and Herman B. Leonard, eds, *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, first edition, Washington, DC: CQ Press, 2009.

Persiapan untuk merespons krisis: Membentuk jaringan satuan tugas (satgas)

Saat terjadi krisis, para pemimpin perlu menghilangkan keyakinan bahwa respon yang bersifat *top-down* akan membawa stabilitas. Untuk menangani keadaan darurat, pada umumnya perusahaan mengandalkan struktur *command-and-control* untuk mengelola kegiatan operasionalnya dengan baik dengan menerapkan respon yang terencana. Namun, dalam krisis yang penuh dengan ketidakpastian, para pemimpin menghadapi masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya. Jajaran eksekutif puncak suatu perusahaan tidak mampu mengumpulkan informasi atau mengambil keputusan yang cukup cepat untuk merespon secara efektif. Para pemimpin dapat menggerakkan organisasi perusahaan secara lebih baik dengan menetapkan prioritas penanganan dan memberdayakan karyawan untuk mencari serta menerapkan solusi yang mendukung prioritas-prioritas yang ada.

Untuk mendorong penyelesaian masalah dan eksekusi dengan cepat dalam kondisi di bawah tekanan dan ketidakpastian, para pemimpin dapat membentuk jaringan satgas. Meskipun jaringan satgas merupakan bentuk yang tidak asing lagi, namun bentuk ini perlu dicermati karena belum banyak perusahaan yang berpengalaman dalam penerapannya. Jaringan satgas ini terdiri dari beberapa kelompok yang mampu beradaptasi dengan cepat, bersatu dalam tujuan yang sama dan bekerja sama seperti halnya para anggota yang berkolaborasi dalam suatu tim (Gambar).⁵

Beberapa tim dari jaringan tersebut akan menjalankan kegiatan di luar operasional bisnis pada umumnya. Tim lainnya mengidentifikasi implikasi krisis terhadap rutinitas kegiatan bisnis dan melakukan penyesuaian, seperti membantu pekerja lainnya beradaptasi menerapkan budaya kerja baru. Dalam banyak kasus, jaringan satgas memiliki pusat 'saraf' terintegrasi atau *integrated nerve center* yang terdiri dari empat divisi sebagai

berikut: perlindungan tenaga kerja (*workforce protection*), stabilisasi rantai pasokan (*supply-chain stabilization*), interaksi dengan konsumen (*customer engagement*), serta *financial stress testing* (selengkapnya dapat dilihat dalam artikel "[Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center](#)").)

Terlepas dari lingkup fungsionalnya, efektivitas jaringan satgas ditunjukkan dari beberapa kualitas berikut. Pertama, tim tersebut bersifat multidisipliner. Berdasarkan pengalaman, setiap krisis memiliki tingkat kompleksitas yang beragam sehingga diperlukan keterlibatan ahli dari berbagai bidang. Kedua, tim tersebut dirancang untuk melakukan eksekusi tindakan. Sekadar mengumpulkan ide dari ahli tidaklah cukup; para ahli harus mengumpulkan informasi, mencari solusi, merancang cara penerapannya, serta menyempurnakannya selagi diterapkan. Tim ini juga harus mudah beradaptasi dan mengatur ulang komposisi tim, sembari mereka memahami lebih lanjut mengenai krisis tersebut dan perubahan kondisi.

Para pemimpin harus mendorong kolaborasi dan transparansi di seluruh jaringan tim. Salah satu caranya adalah dengan mendistribusikan kewenangan dan berbagi informasi, atau dengan kata lain, menunjukkan bagaimana seharusnya tim tersebut bekerja. Dalam situasi krisis, seorang pemimpin cenderung mengonsolidasi kewenangan pengambilan keputusan dan mengontrol informasi agar dapat diberikan secara terbatas hanya saat dibutuhkan saja. Dengan melakukan hal yang sebaliknya, pemimpin akan menginspirasi satuan kerja untuk melakukan hal yang sama.

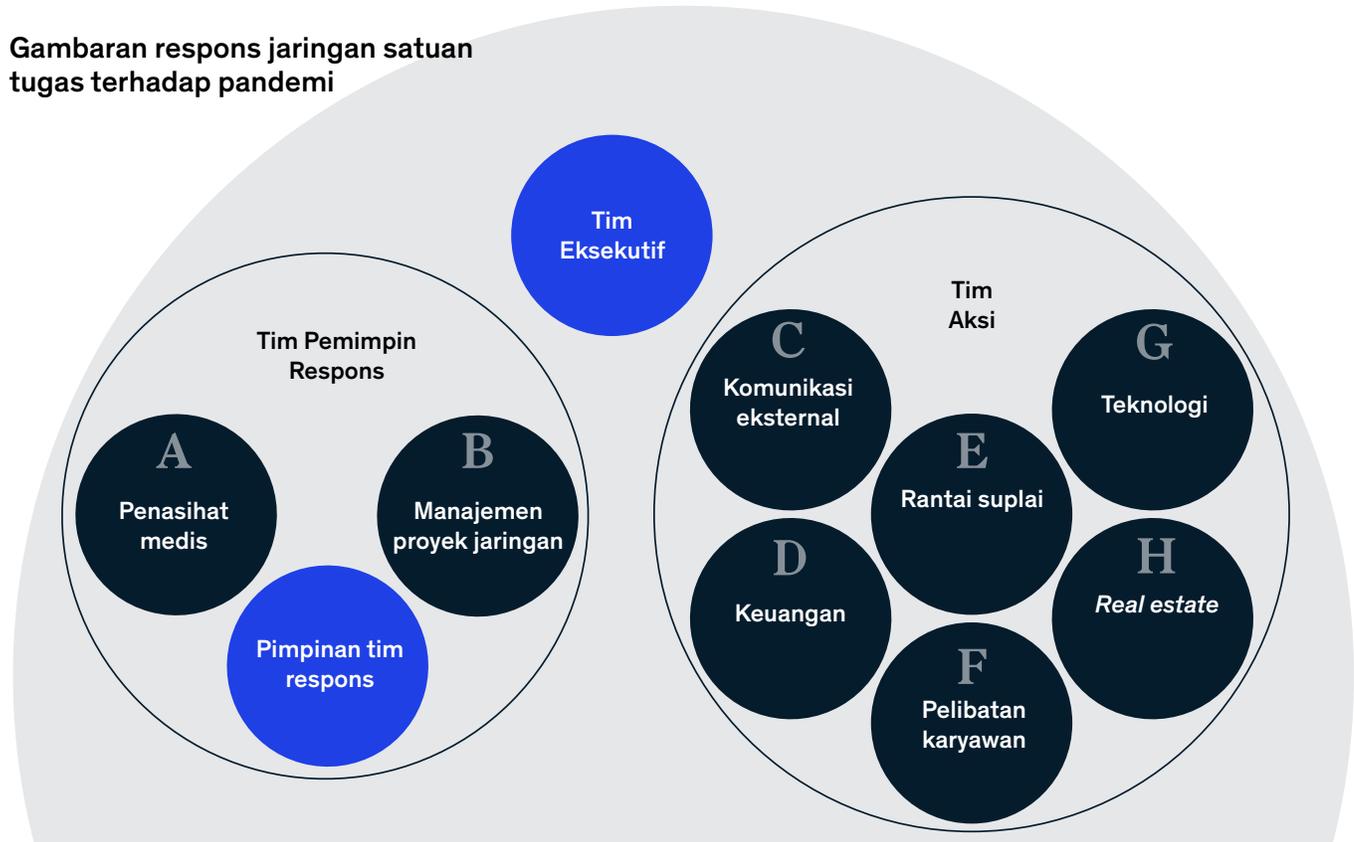
Salah satu peran penting lainnya dari seorang pemimpin, khususnya di lingkungan yang emosional dan penuh dengan tekanan sebagai pertanda terjadinya krisis, adalah untuk memberikan keamanan psikologis sehingga para pekerja bisa secara terbuka mendiskusikan gagasan, pertanyaan, dan kekhawatiran mereka tanpa

⁵ Tatum Collins, Chris Fussell, Gen. Stanley McChrystal, and David Silverman, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, first edition, New York, NY: Portfolio/Penguin, 2015.

Gambar

Selama krisis, jaringan satuan tugas melakukan respons di luar operasi normal, dengan penyesuaian terhadap aktivitas bisnis sehari-hari

Gambaran respons jaringan satuan tugas terhadap pandemi



A. Penasihat medis

- Pedoman dan kebijakan secara keseluruhan
- Panduan untuk manajer *frontline*

B. Manajemen proyek jaringan

- Skenario
- Pemetaan isu
- Jadwal operasional

C. Komunikasi eksternal

- Penyelarasan regulasi (mis., dispensasi)
- Komunikasi pihak ke-tiga (mis., terhadap mitra)

D. Keuangan

- Uji ketahanan (*stress-test*) finansial

E. Rantai suplai

- Disrupsi dan memulai kembali bantuan (mis., pinjaman)
- Eksposur di seluruh tingkatan
- Manajemen persediaan

F. Keterlibatan karyawan

- Komunikasi di seluruh *channel* karyawan
- *Feedback 2* arah (mis. ombudsman, survei, email, telepon)

G. Teknologi

- Pelaksanaan dan infrastruktur *work-from-home*
- Bantuan untuk segmen karyawan khusus (mis., yang tidak dapat bekerja dari rumah)

H. Real estate

- Manajemen gedung
- Manajemen pabrik

merasa takut dengan konsekuensi yang mungkin muncul. Hal ini membantu jaringan tim dalam memahami situasi serta cara penanganannya melalui proses diskusi yang sehat.

Memperkuat karakter pemimpin dalam masa krisis: Manfaat atas sikap ‘deliberate calm’ dan ‘bounded optimism’

Jajaran pemimpin senior di perusahaan harus siap untuk sementara waktu mengalihkan beberapa tanggung jawab dari hierarki *command-and-control* ke jaringan satgas serta memberdayakan anggotanya untuk memimpin beberapa aspek penanganan krisis organisasi. Hal ini termasuk memberi wewenang untuk mengambil dan mengimplementasikan keputusan tanpa harus mendapatkan persetujuan. Salah satu peran penting yang dapat dimainkan oleh pemimpin senior adalah membangun arsitektur pengambilan keputusan dengan segera, sehingga memiliki akuntabilitas yang jelas dan dibuat oleh pemegang wewenang yang tepat di berbagai tingkatan.

Para pemimpin senior juga harus memastikan bahwa mereka memberdayakan orang yang tepat untuk membuat keputusan penanganan krisis di seluruh jaringan satgas. Karena pembuat keputusan mungkin akan melakukan beberapa kesalahan, mereka harus dapat belajar dengan cepat dan membuat koreksi tanpa bereaksi berlebihan atau melumpuhkan organisasi. Pada awal krisis, para pemimpin senior harus menunjuk para pembuat keputusan untuk mengarahkan penanganan krisis. Namun, semakin berkembangnya krisis, para pemimpin penanganan krisis yang baru akan muncul secara alami dalam jaringan satgas yang dibentuk, dan para pemimpin tersebut tidak harus selalu dari jajaran pemimpin senior.

Dalam kondisi darurat pada umumnya, pengalaman merupakan nilai yang paling berharga bagi para pemimpin. Namun, dalam krisis berskala luas yang baru, karakter seorang pemimpin merupakan hal yang lebih penting. Pemimpin yang tanggap krisis

harus mampu menyatukan tim untuk mencapai satu tujuan dan merumuskan pertanyaan yang perlu dikaji oleh tim. Pemimpin terbaik dalam krisis akan menunjukkan beberapa karakter. Salah satunya adalah sikap tenang yang diperhitungkan atau “*deliberate calm*”, yaitu kemampuan untuk melepaskan diri dari situasi cemas dan berpikir jernih tentang cara mengendalikan situasi tersebut.⁶ Ketenangan yang penuh perhitungan ini sering ditemukan pada individu berpengalaman yang rendah hati namun bukan berarti tidak berdaya.

Karakter penting lainnya adalah sikap optimisme yang realistis atau “*bounded optimism*” atau sikap percaya diri yang didasarkan oleh realita. Jika di awal krisis para pemimpin sudah menunjukkan kepercayaan diri berlebihan terhadap keadaan yang benar-benar sulit, mereka dapat kehilangan kredibilitasnya. Akan lebih efektif jika para pemimpin menunjukkan optimisme bahwa organisasi akan menemukan solusi dalam situasi sulit yang dihadapi, dan bahwa mereka menyadari ketidakpastian yang diakibatkan oleh krisis serta upaya menghadapinya dengan mengumpulkan lebih banyak informasi. Ketika krisis telah berlalu, sikap optimis akan lebih bermanfaat dan tidak terbatas.

Membuat keputusan di tengah ketidakpastian: Berhenti sejenak untuk menilai dan mengantisipasi, lalu bertindak

Menunggu terkumpulnya fakta yang lengkap sebelum memutuskan tindakan merupakan kesalahan umum yang dilakukan para pemimpin dalam masa krisis. Karena krisis melibatkan banyak kejutan dan hal yang belum diketahui, bisa saja fakta yang terkumpul belum cukup jelas saat tenggat pengambilan keputusan. Namun, para pemimpin sebaiknya juga tidak menggunakan intuisi mereka sendiri. Pemimpin lebih baik mengatasi ketidakpastian dan perasaan *jamaïs vu* (kebalikan dari *déjà vu*) dengan terus mengumpulkan informasi seiring perkembangan krisis dan dengan mengamati seberapa baik respon yang telah diberikan berhasil.

⁶ Helio Fred Garcia, “Effective leadership response to crisis,” *Strategy & Leadership*, 2006, Volume 34, Number 1, pp. 4–10

Dalam praktiknya, ini berarti bahwa para pemimpin secara rutin perlu melakukan jeda (*pause*) dalam mengendalikan krisis, menilai situasi dari berbagai sudut pandang, mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan selanjutnya, kemudian mengambil tindakan. Siklus jeda-menilai-mengantisipasi-bertindak harus terus berlangsung, karena hal ini akan membantu pemimpin untuk mempertahankan kondisi tenang (*deliberate calm*) dan menghindari reaksi berlebihan terhadap informasi baru. Meskipun ada beberapa saat dalam masa krisis yang menuntut tindakan cepat tanpa adanya waktu untuk menilai atau mengantisipasi, namun pada akhirnya pemimpin akan menemukan kesempatan untuk berhenti, introspeksi, dan berpikir ke depan sebelum membuat keputusan lebih lanjut.

Terdapat dua perilaku kognitif yang dapat membantu para pemimpin saat mereka menilai dan mengantisipasi krisis. Perilaku yang pertama, disebut dengan *updating* atau memperbarui, yang melibatkan kegiatan merevisi ide-ide berdasarkan informasi baru yang didapatkan dan pengetahuan yang dikembangkan oleh tim. Perilaku yang ke-dua adalah *doubting* atau meragukan. Perilaku ini membantu para pemimpin mempertimbangkan secara kritis tindakan yang sedang dilakukan dan tindakan yang akan dilakukan, lalu memutuskan apakah tindakan tersebut perlu dimodifikasi, diadopsi, atau dibuang. *Updating* dan *doubting* membantu para pemimpin memediasi impuls yang berlawanan untuk menyusun solusi berdasarkan pengalaman sebelumnya dan memberikan solusi baru tanpa bergantung pada pengalaman di masa lalu. Sebaliknya, para pemimpin mengacu kepada pengalaman mereka saat wawasan baru muncul.

Ketika para pemimpin memutuskan tindakan, mereka harus bertindak dengan tegas. Ketegasan yang terlihat tidak hanya akan membangun kepercayaan organisasi pada pemimpin; namun hal ini juga akan memotivasi jaringan satgas buntut terus mencari solusi atas tantangan yang dihadapi perusahaan.

Menunjukkan empati: Menghadapi tragedi kemanusiaan sebagai prioritas pertama

Dalam krisis berskala luas, fokus utama para pekerja adalah kelangsungan hidup dan kebutuhan dasar mereka. Apakah saya akan sakit atau menjadi tidak berdaya? Bagaimana dengan keluarga saya? Apa yang akan terjadi kemudian? Siapa yang akan merawat kami? Pemimpin hendaknya tidak menugaskan bagian komunikasi atau bagian hukum untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Krisis adalah saat yang paling penting bagi para pemimpin untuk memperkuat aspek penting dalam peran kepemimpinan mereka: yaitu membuat perubahan positif dalam kehidupan banyak orang.

Untuk melakukan hal ini, para pemimpin dituntut untuk mengenali tantangan pribadi dan tantangan profesional karyawan selama krisis baik yang dialami mereka sendiri maupun orang-orang yang mereka cintai. Pada pertengahan Maret 2020, COVID-19 telah menjadi tragedi yang merenggut ribuan nyawa. Lebih dari 100.000 kasus telah terkonfirmasi; dan jumlah yang diproyeksikan jauh lebih banyak lagi. Pandemi ini juga memicu efek *second-order* yang kuat. Pemerintah menerapkan kebijakan karantina dan larangan bepergian. Hal ini penting guna menjaga kesehatan masyarakat, namun di saat yang sama juga membatasi masyarakat dalam melakukan kegiatan bermasyarakat atau beribadah. Penutupan sekolah di beberapa wilayah juga menjadi tambahan beban pada orang tua yang bekerja. Karena setiap krisis akan memengaruhi masyarakat dengan cara yang berbeda-beda, pemimpin harus memperhatikan dengan cermat kesulitan yang dihadapi oleh masyarakat, dan kemudian mengambil tindakan yang sesuai untuk membantu mereka.

Penting bagi para pemimpin untuk tidak hanya menunjukkan rasa empati, tetapi juga membuka diri untuk menerima empati dari orang lain tanpa melupakan kesehatan diri sendiri. Ketika stres, lelah, dan ketidakpastian meningkat selama krisis, para

pemimpin mungkin merasakan bahwa kemampuan mereka menurun dalam hal memproses informasi, berpikir secara jernih, dan menilai dengan baik. Dalam menghadapi penurunan fungsional ini, alangkah lebih baik jika pemimpin memberikan kesempatan kepada kolega untuk menyampaikan keresahan dan mendengar apa yang mereka sampaikan. Menginvestasikan waktu untuk kesehatan diri akan menjadikan para pemimpin mampu untuk mempertahankan efektivitas kerja selama berminggu-minggu dan berbulan-bulan selama krisis berlangsung.

Berkomunikasi secara efektif: Mempertahankan transparansi dan memberikan pemberitahuan rutin

Para pemimpin sering kali mengkomunikasikan krisis dengan cara yang kurang tepat. Dari waktu ke waktu, kita melihat para pemimpin yang terlalu percaya diri, menyampaikan nada optimis di tahap awal krisis—dan menambah kecurigaan pemangku kepentingan mengenai hal-hal yang sebenarnya diketahui para pemimpin dan seberapa baik kemampuan mereka dalam menanganinya. Para tokoh yang berwenang juga cenderung menunda pemberitahuan ke masyarakat dalam waktu yang lama karena menunggu terkumpulnya fakta dan keputusan yang dibuat.

Kedua pendekatan tersebut tidak meyakinkan. Seperti yang ditulis oleh Amy Edmondson baru-baru ini, "Transparansi adalah 'pekerjaan pertama' bagi para pemimpin dalam keadaan krisis. Jelaskan tentang apa yang Anda ketahui, apa yang belum Anda ketahui, dan apa yang akan Anda lakukan untuk mempelajari lebih jauh."⁷ Komunikasi yang

bijak dan rutin menunjukkan bahwa pemimpin memahami situasi dan menyesuaikan respon seiring dengan bertambahnya informasi yang dipelajari. Hal ini membantu pemimpin meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa mereka sedang melakukan upaya untuk menghadapi krisis. Pemimpin harus memberikan perhatian khusus dalam menjawab segala kekhawatiran, pertanyaan, dan keingintahuan. Memberikan kesempatan kepada anggota tim penanggulangan krisis untuk secara langsung menyampaikan apa yang mereka lakukan dapat menjadi cara yang sangat efektif.

Komunikasi sebaiknya tidak berhenti begitu krisis berlalu. Menawarkan pandangan yang optimis dan realistis dapat memberikan efek yang kuat pada karyawan dan pemangku kepentingan, serta menginspirasi mereka untuk mendukung pemulihan perusahaan.

Pandemi virus corona menguji para pemimpin perusahaan dan organisasi di semua sektor di seluruh dunia. Konsekuensi krisis ini dapat berlangsung cukup lama dan menimbulkan kesulitan yang lebih besar dariantisipasi semula. Ketidakpastian yang berkepanjangan merupakan alasan yang tepat bagi para pemimpin untuk mencoba menerapkan praktik yang dijelaskan dalam artikel ini. Penerapan praktik oleh pemimpin dapat membangun atau memperkuat perilaku serta nilai-nilai yang dapat mendukung organisasi dan anggotanya selama berapa lama pun krisis berlangsung, dan dapat mempersiapkan organisasi dengan baik untuk tantangan skala besar berikutnya.

***Gemma D'Auria** adalah Senior Partner dari kantor McKinsey di Dubai, dan **Aaron De Smet** adalah Senior Partner di kantor McKinsey Houston.*

Para penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Ruth Imose, Ana Mendy, Monica Murarka, Mihir Mysore, dan Ophelia Usher atas kontribusi mereka pada artikel ini.

Designed by Visual Graphics & Media
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

⁷ Amy C. Edmondson, "Don't hide bad news in times of crisis", *Harvard Business Review*, March 6, 2020, hbr.org.