

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM MENGHADAPI KRISIS:

STUDI KASUS PADA PT PERTAMINA

Azahra Sabila¹, Prasti Registia Ningsih², Furkan³, H. Abdurahman⁴, Joswadi⁵,
Fantriansyah⁶, M. Tazwin⁷

¹⁻⁷Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Mataram
Azahrasabilaa08@gmail.com

ABSTRACT

A crisis is a challenge that can disrupt the stability and effectiveness of public organizations in carrying out their functions of serving society. In situations characterized by uncertainty, public organizations require leadership that is capable of adapting to environmental changes, making responsive decisions, and maintaining public trust. This study aims to analyze the role of adaptive leadership in managing crises within public organizations and to identify the factors that support its effective implementation. This research employs a qualitative approach using the library research method. The data used are secondary data obtained from scientific journals, books, research reports, and academic documents relevant to the topics of adaptive leadership, crisis management, and public organizations. Data collection was conducted through documentation techniques and literature review from various scholarly sources. The data were then analyzed using content analysis through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that adaptive leadership plays a significant role in enhancing the ability of public organizations to respond to crises through three main aspects: responsive decision-making, effective communication, and the development of organizational resilience. Adaptive leaders are capable of adjusting strategies to evolving conditions, fostering transparent communication, and encouraging organizational learning to improve preparedness for future challenges. This study concludes that adaptive leadership is a strategic factor in strengthening the resilience of public organizations and ensuring the continuity of public services during times of crisis. Therefore, public organizations need to strengthen their adaptive leadership capacity through competency development, a learning-oriented culture, and effective communication systems.

Keyword: Adaptive Leadership, Organizational Crisis, Public Organizations, Decision-Making, Crisis Communication.

ABSTRAK

Krisis merupakan tantangan yang dapat mengganggu stabilitas dan efektivitas organisasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, organisasi publik memerlukan kepemimpinan yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mengambil keputusan secara responsif, serta menjaga kepercayaan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan adaptif dalam menghadapi krisis pada organisasi publik serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung efektivitas penerapannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang

diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, dan dokumen akademik yang relevan dengan topik kepemimpinan adaptif, manajemen krisis, dan organisasi publik. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dan penelusuran literatur dari berbagai sumber ilmiah, kemudian dianalisis menggunakan metode analisis isi (content analysis) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi publik menghadapi krisis melalui tiga aspek utama, yaitu pengambilan keputusan yang responsif, komunikasi yang efektif, dan pembangunan resiliensi organisasi. Pemimpin yang adaptif mampu menyesuaikan strategi dengan kondisi yang berkembang, membangun komunikasi yang transparan, serta mendorong pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kesiapan menghadapi tantangan di masa depan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan faktor strategis dalam memperkuat ketahanan organisasi publik dan menjaga keberlangsungan pelayanan publik selama masa krisis. Oleh karena itu, organisasi publik perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan adaptif melalui pengembangan kompetensi, budaya pembelajaran, dan sistem komunikasi yang efektif

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Krisis Organisasi, Organisasi Publik, Pengambilan Keputusan, Komunikasi Krisis.

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk mampu menghadapi berbagai perubahan dan tantangan yang terjadi secara cepat. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi harus memiliki kemampuan adaptasi yang baik agar tetap mampu bertahan di tengah ketidakpastian. Menurut penelitian mengenai kepemimpinan adaptif, disebutkan bahwa “kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan lingkungan secara fleksibel dan inovatif untuk menjaga stabilitas organisasi”.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi situasi krisis dan perubahan organisasi.

Kepemimpinan adaptif tidak hanya berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, tetapi juga pada kemampuan membangun komunikasi, kerja sama, dan ketahanan organisasi. Dalam jurnal mengenai resiliensi organisasi dijelaskan bahwa “pemimpin adaptif mampu meningkatkan resiliensi karyawan melalui komunikasi yang terbuka serta pengambilan keputusan yang responsif terhadap perubahan”. Hal

tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam menjaga kondisi organisasi agar tetap stabil saat menghadapi tekanan atau krisis.

Dalam menghadapi kondisi yang tidak menentu, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu berpikir strategis dan cepat dalam mengambil tindakan. Menurut jurnal tentang kepemimpinan strategis, “situasi krisis menuntut pemimpin untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta menciptakan strategi yang efektif dalam penyelesaian masalah”. Dengan demikian, kemampuan adaptasi seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul. (openjournal.unpam.ac.id)

PT Pertamina sebagai perusahaan energi nasional juga menghadapi berbagai bentuk krisis, baik yang berkaitan dengan operasional maupun reputasi perusahaan. Salah satu kasus yang menjadi perhatian publik adalah ledakan Depo Pertamina Plumpang yang memunculkan berbagai kritik dari masyarakat. Dalam penelitian mengenai krisis tersebut dijelaskan

bahwa “komunikasi empatik menjadi salah satu strategi penting dalam membangun kembali kepercayaan publik terhadap perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa dalam situasi krisis, perusahaan memerlukan kepemimpinan yang mampu mengambil langkah cepat dan membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat.

Selain itu, strategi komunikasi organisasi juga menjadi bagian penting dalam penanganan krisis. Dalam jurnal mengenai strategi public relations PT Pertamina disebutkan bahwa “pengelolaan komunikasi krisis yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan citra dan kepercayaan publik”. Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi krisis tidak hanya bergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam mengelola komunikasi dan membangun hubungan dengan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran yang sangat penting dalam menghadapi berbagai situasi krisis organisasi. Pemimpin

dituntut untuk mampu beradaptasi, mengambil keputusan secara tepat, serta membangun komunikasi yang efektif demi menjaga stabilitas organisasi. Oleh karena itu, pembahasan mengenai “Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Krisis: Studi Kasus pada PT Pertamina” menjadi penting untuk dikaji guna mengetahui bagaimana penerapan kepemimpinan adaptif dalam menghadapi berbagai tantangan dan krisis perusahaan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Metode studi pustaka dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian konsep, teori, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan adaptif dalam menghadapi krisis pada organisasi publik. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kemampuan organisasi publik menghadapi berbagai bentuk perubahan dan ketidakpastian lingkungan.

Menurut Snyder (2019), studi pustaka merupakan metode penelitian yang dilakukan melalui proses identifikasi, evaluasi, dan sintesis terhadap berbagai sumber literatur yang relevan untuk menghasilkan pemahaman baru mengenai suatu fenomena. Dalam konteks penelitian ini, studi pustaka digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai hasil penelitian yang membahas kepemimpinan adaptif, manajemen krisis, resiliensi organisasi, serta tantangan yang dihadapi organisasi publik dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengambilan Keputusan

Responsif dalam Situasi Krisis

Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi publik yang mampu beradaptasi dengan cepat cenderung lebih berhasil mempertahankan keberlangsungan pelayanan saat krisis. Penelitian pada organisasi sektor publik di Swedia selama pandemi COVID-19 menemukan bahwa kapasitas adaptif organisasi dibangun melalui tingkat kepercayaan yang tinggi antarpegawai, koordinasi yang fleksibel, serta kemampuan

pemimpin dalam mengambil keputusan secara cepat sesuai perkembangan situasi.

Data Sekunder

Indikator	Temuan Penelitian
Objek penelitian	Organisasi publik di Swedia
Kondisi krisis	Pandemi COVID-19
Faktor keberhasilan adaptasi	Kepercayaan organisasi, koordinasi fleksibel, pengalaman krisis sebelumnya
Dampak	Pelayanan publik tetap berjalan selama krisis

Data tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi publik dalam menghadapi krisis tidak semata-mata bergantung pada besarnya sumber daya yang dimiliki, tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya yang tersedia secara adaptif. Tingginya tingkat kepercayaan antarpegawai memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung lebih cepat karena hambatan birokrasi dapat diminimalkan. Selain itu, koordinasi yang fleksibel menunjukkan bahwa organisasi publik perlu bergerak dari pola kerja yang bersifat hierarkis menuju pola kerja yang lebih kolaboratif ketika menghadapi situasi darurat.

Temuan ini memperkuat teori Adaptive Leadership yang menyatakan bahwa pemimpin harus mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan menyesuaikan strategi organisasi secara dinamis. Dalam konteks organisasi publik, kemampuan adaptasi tersebut menjadi faktor penting untuk menjaga keberlangsungan pelayanan kepada masyarakat meskipun berada dalam kondisi krisis.

Komunikasi Efektif sebagai Instrumen Pengelolaan Krisis

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi merupakan faktor utama dalam keberhasilan penanganan krisis pada organisasi publik. Penelitian mengenai komunikasi kepemimpinan dan kesiapsiagaan krisis menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menyampaikan informasi secara transparan, empatik, dan konsisten lebih mudah memperoleh kepercayaan dari pegawai maupun masyarakat.

Selain itu, penelitian terhadap 107 instansi pemerintah menunjukkan bahwa kurang dari 50% organisasi memiliki rencana komunikasi krisis yang terdokumentasi secara formal. Temuan ini mengindikasikan bahwa

masih banyak organisasi publik yang belum sepenuhnya siap menghadapi situasi darurat melalui strategi komunikasi yang terencana.

Data Sekunder

Indikator	Hasil
Jumlah instansi yang diteliti	107 instansi pemerintah
Organisasi yang memiliki rencana komunikasi krisis tertulis	Kurang dari 50%
Faktor keberhasilan komunikasi krisis	Transparansi, empati, konsistensi informasi

Data tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pentingnya komunikasi krisis dan kesiapan organisasi dalam menerapkannya. Fakta bahwa kurang dari setengah instansi pemerintah memiliki rencana komunikasi krisis tertulis menunjukkan bahwa banyak organisasi masih berorientasi pada penanganan krisis secara reaktif dibandingkan preventif. Kondisi ini berpotensi menimbulkan keterlambatan penyampaian informasi, munculnya informasi yang simpang siur, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi publik.

Di sisi lain, penelitian menunjukkan bahwa transparansi, empati, dan konsistensi informasi merupakan faktor yang mampu memperkuat legitimasi organisasi di mata publik.

Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengambil keputusan, tetapi juga kemampuan membangun komunikasi yang efektif untuk menjaga stabilitas organisasi selama masa krisis. Temuan ini mendukung teori manajemen krisis yang menempatkan komunikasi sebagai instrumen utama dalam membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian.

Resiliensi Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi terhadap peningkatan resiliensi organisasi. Penelitian terhadap 567 pegawai sektor publik dan swasta yang pernah mengalami situasi krisis menunjukkan bahwa komitmen manajemen dan budaya keselamatan menjadi faktor penting dalam mendukung komunikasi internal selama krisis.

Data Sekunder

Indikator	Hasil Penelitian
Jumlah responden	567 pegawai
Negara	Indonesia
Faktor pendukung resiliensi	Komitmen manajemen, budaya keselamatan, lingkungan kerja yang suportif
Dampak	Komunikasi internal lebih efektif saat krisis

Berdasarkan data tersebut, dapat dipahami bahwa resiliensi organisasi tidak hanya dibangun melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan kerja sama. Komitmen manajemen menjadi faktor kunci karena menentukan arah organisasi dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen yang kuat terhadap penanganan krisis, pegawai akan lebih mudah membangun kepercayaan dan keterlibatan dalam proses pemulihan organisasi.

Selain itu, budaya keselamatan dan lingkungan kerja yang suportif menunjukkan bahwa organisasi yang resilien tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi juga membangun kesiapan menghadapi tantangan di masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh strategis dalam menciptakan organisasi yang mampu bertahan, belajar, dan berkembang setelah menghadapi krisis.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep resiliensi organisasi yang menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi, belajar dari

pengalaman, serta melakukan transformasi organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

Sintesis Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa terdapat tiga faktor utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan adaptif dalam menghadapi krisis organisasi publik, yaitu pengambilan keputusan yang responsif, komunikasi yang efektif, dan resiliensi organisasi.

Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi situasi krisis. Pengambilan keputusan yang cepat memungkinkan organisasi merespons perubahan secara tepat, komunikasi yang efektif membantu menjaga kepercayaan publik dan koordinasi internal, sedangkan resiliensi organisasi memastikan bahwa organisasi mampu bertahan dan pulih setelah krisis terjadi.

Dengan demikian, kepemimpinan adaptif dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan ketiga aspek tersebut secara simultan. Semakin tinggi kemampuan adaptif seorang

pemimpin, semakin besar pula kemampuan organisasi publik dalam mempertahankan efektivitas pelayanan dan menghadapi berbagai tantangan di tengah lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

D. Kesimpulan

Kepemimpinan adaptif merupakan faktor strategis yang sangat menentukan keberhasilan organisasi publik dalam menghadapi krisis. Terdapat tiga aspek utama yang saling berkaitan dalam efektivitas kepemimpinan adaptif: Pertama, pengambilan keputusan yang responsif. Pemimpin adaptif mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan secara cepat dan menyesuaikan strategi organisasi secara dinamis. Keberhasilan ini ditopang oleh tingginya kepercayaan antarpegawai, koordinasi yang fleksibel, dan kemampuan bergerak dari pola kerja hierarkis menuju pola kerja kolaboratif. Kedua, komunikasi yang efektif. Transparansi, empati, dan konsistensi informasi menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan publik selama krisis. Fakta bahwa kurang dari 50% instansi pemerintah memiliki rencana komunikasi krisis yang terdokumentasi menunjukkan

perlunya perhatian serius terhadap aspek ini. Ketiga, pembangunan resiliensi organisasi. Komitmen manajemen dan budaya keselamatan terbukti mendukung komunikasi internal yang lebih efektif saat krisis, sehingga organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga belajar dan berkembang pascakrisis. Ketiga aspek tersebut membentuk sistem yang terintegrasi. Oleh karena itu, organisasi publik perlu secara sungguh-sungguh memperkuat kapasitas kepemimpinan adaptif melalui pengembangan kompetensi pemimpin, penguatan budaya pembelajaran organisasi, serta pembangunan sistem komunikasi krisis yang terencana dan terstruktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Evenseth, L. L., Sydnese, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386> Istiqaroh, C. R., Usman, I., & Harjanti, D. (2022). How do leaders build organizational resilience? An

- empirical literature review. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 15(3), 449–462.
<https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37640> Kim, H., & Wang, J. (2022). Adaptive leadership concept and practice in local government organizations. *Policy Development Research*, 22(3), 45–60.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2.
<https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). Sage Publications.
- Okoli, C. (2023). *A guide to conducting literature reviews for research*. Springer Nature.