

DISERTASI

**PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN
KRISIS PADA MASA TRANSFORMASI ORGANISASI
DAN PANDEMI COVID 19 DI PT LINTASARTA**



Oleh

Tatik Prihatini
NIM. 091617067302

**PROGRAM STUDI DOKTOR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

DISERTASI

**PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN
KRISIS PADA MASA TRANSFORMASI ORGANISASI
DAN PANDEMI COVID 19 DI PT LINTASARTA**

Oleh

Tatik Prihatini
NIM. 091617067302

**PROGRAM STUDI DOKTOR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

i

DISERTASI

**PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN
KRISIS PADA MASA TRANSFORMASI ORGANISASI
DAN PANDEMI COVID 19 DI PT LINTASARTA**

Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Pengembangan Sumberdaya Manusia
Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh

Tatik Prihatini
NIM. 091617067302

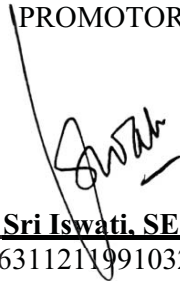
**PROGRAM STUDI DOKTOR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

DISERTASI INI TELAH DI SETUJUI
PADA TANGGAL : 11 Januari 2023

Oleh

PROMOTOR



Prof. Dr. Sri Iswati, SE., M.Si., AK
196311211991032001

KO-PROMOTOR



Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si
196302261988101001

Mengetahui
Koordinator Program Studi Program Doktor
Pengembangan Sumber Daya Manusia



Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog
NIP . 196601171990021001

PENETAPAN PANITIA PENGUJI DISERTASI

Disertasi ini telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji
Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga
pada Tanggal : 18 November 2022

PANITIA PENGUJI DISERTASI :

- Ketua : Prof. Dr. Sri Iswati, SE.,M.Si., AK
- Anggota :
1. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog
 2. Dr. Falih Suaedi, Drs.,M.Si
 3. Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs.,MS
 4. Prof. Dr. Muslich Ansori, SE.,M.Sc., Ak.,CA
 5. Prof. Dr. Isti Fadah,M.Si
 6. Dr. Nuri Herachwati,Dra.Ec.,M.Si.,M.Sc

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tatik Prihatini

NIM : 091617067302

Program Studi : Doktor Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul Disertasi : PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN KRISIS PADA
MASA TRANSFORMASI ORGANISASI DAN PANDEMI COVID-19 DI PT
LINTASARTA

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain.
2. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik.
3. Disertasi ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan didalam daftar pustaka

Demikian, pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 27 Oktober 2022



Tatik Prihatini

NIM. 091617067302

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan rasa syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga dapat menyelesaikan Disertasi ini. Perkenankan kami menyampaikan rasa hormat, penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada banyak pihak yang telah berperan besar selama studi dan penulisan Disertasi berikut kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Muh. Nasih, SE, MT, AK, selaku Rektor Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyelesaikan pendidikan Doktor pada Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
2. Prof. Dr. Sri Iswati, SE.,M.Si., AK selaku Promotor, yang selalu memberi arahan dan bimbingan sejak proses perkuliahan, penelitian hingga penyelesaian penyusunan disertasi ini. Diskusi ilmiah dengan Ko Promotor menjadi kegiatan akademis yang sangat bermanfaat bagi kami dalam menyusun Disertasi
3. Dr. Falih Suaedi, Drs.,M.Si selaku Ko-Promotor selalu memberikan motivasi, arahan, bimbingan, dan saran akademis untuk penyelesaian disertasi ini.
4. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog, selaku Ketua Program Studi Doktor Pengembangan SDM Sekolah Pascasarjana, atas motivasi, kritik dan saran membangun yang telah diberikan untuk penyusunan disertasi ini.
5. Para Penguji, yang dengan, teliti serta cermat memberikan kritik dan saran perbaikan untuk Disertasi ini .
6. Seluruh staf administrasi Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Univeritas Airlangga Surabaya yang dengan tulus hati telah membantu dalam kelancaran studi selama ini.
7. Seluruh teman-teman Mahasiswa S3-Doktor Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Univeritas Airlangga Surabaya;

Mb Dewi, Mb Treis dan Mb Hindah yang selalu menunjukkan kebersamaannya dalam mendukung dan memberikan semangat kepada peneliti.

8. Kedua orang tua dan keluarga yang peneliti hormati dan sayangi sepanjang usia. Terimakasih atas dukungan dan doanya.
9. Suami dan anak tercinta Arthur Rahman Insani. Semoga kelulusan ibu menjadi penyemangat dan inspirasi bagimu.
10. Bapak Ginandjar selaku Marketing & Solution Director terimakasih atas kesempatan yang diberikan untuk berkarya di perusahaan yang sangat baik ini
11. Bapak Hendra Prayogi General Manager Resources & Public Sector sebagai salah satu panutan peneliti dalam berkarya di lingkup profesional, Bp Dody Indrawijaya General Manager Marketing, Bapak Firdaus General Manager East Indonesia Regional, Bp Priyo Jatmiko VP Services East Indonesia Regional
12. Rekan-rekan karyawan di PT Lintasarta yang telah banyak mendukung.
13. Semua pihak yang terlibat secara penuh dalam proses penyelesaian Disertasi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuannya, semoga segala budi baik yang telah bapak/ibu berikan mendapat imbalan berlimpah dari Allah SWT.

Bagaimanapun juga peneliti menyadari dan senantiasa bertanggung jawab atas segala kelebihan dan kekurangan Disertasi ini.

Surabaya, 2022

Penulis

RINGKASAN

**PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN KRISIS PADA MASA
TRANSFORMASI ORGANISASI DAN PANDEMI COVID 19
DI PT LINTASARTA**

Tatik Prihatini

Krisis merupakan peristiwa yang dirasakan oleh para pemimpin dan pemangku kepentingan organisasi sebagai hal yang tidak terduga, sangat menonjol, dan berpotensi mengganggu (Bundy et al., 2017). Situasi pandemi Covid 19 identik dengan definisi krisis yaitu kondisi kritis dengan sedikit waktu untuk pengambilan keputusan dan tindakan (Grint, 2005). Pandemi Covid 19 menimbulkan serangkaian permasalahan yang harus dihadapi oleh pemimpin dalam menjalankan kelangsungan organisasi. Ancaman PHK, turunnya laba, berkurangnya kuota penjualan, kerugian bahkan kebangkrutan. Krisis juga menimbulkan ketidakpastian, gangguan, dan perubahan, yang mengharuskan para pemimpin untuk mengambil tindakan dalam perilaku, keyakinan, dan hasil yang disasar (Bundy & Pfarrer, 2015). Pemimpin organisasi melakukan sejumlah strategi untuk dapat melalui situasi krisis selama pandemi dan strategi yang paling baik adalah melakukan suatu rencana yang benar dengan cara yang benar (Suaedi, 2019). Kepemimpinan krisis atau *crisis leadership* menjadi salah satu topik pembahasan utama dalam organisasi untuk dapat melalui situasi pandemi Covid 19.

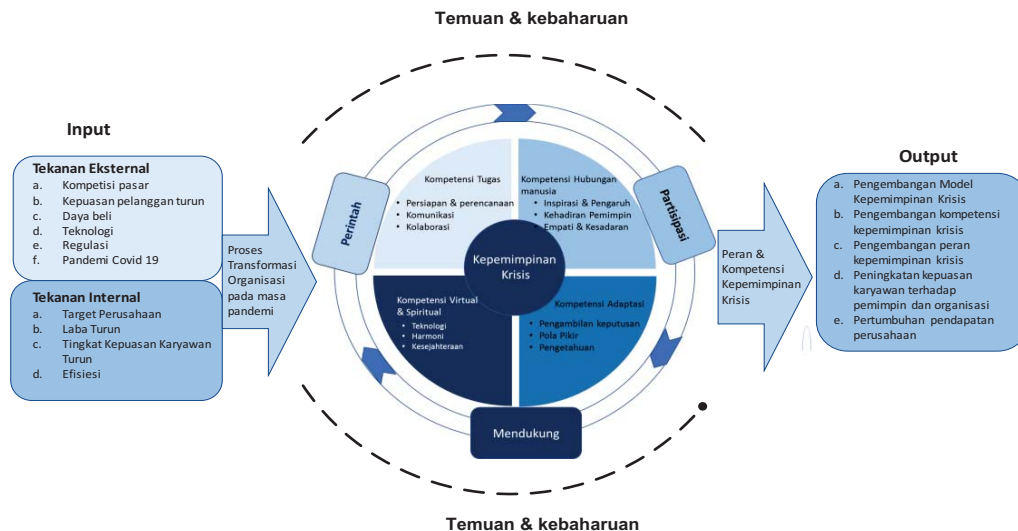
Crisis leadership adalah kemampuan untuk memimpin di bawah tekanan yang terjadi akibat krisis. Model kepemimpinan krisis dibangun berdasarkan teori *Behavioural Leadership* dan *Contingency Leadership*. Teori kepemimpinan perilaku dikembangkan oleh Blake dan Mouton pada tahun 1964 dengan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan orang (Stogdill, 1948; Yukl, 2013). Teori kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1960 dengan orientasi pemimpin yang adaptif (Heifetz & Linsky, 2017).

Tujuan penelitian ini adalah pertama untuk menganalisis dan menjelaskan peran kepemimpinan krisis selama masa transformasi organisasi dan pandemi Covid 19. Kedua untuk menganalisis dan menjelaskan jenis-jenis kompetensi yang muncul dari kepemimpinan krisis. Ketiga untuk menganalisis dan menjelaskan pengembangan model kepemimpinan krisis pada masa transformasi organisasi dan pandemi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang tidak terstruktur, berbeda dengan penelitian kuantitatif yang terstruktur dan mengkuantifikasi data untuk dapat digeneralisasikan (Anshori & Iswati, 2019). Studi kasus merupakan penyelidikan empiris untuk menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2012). Informan dalam penelitian ini dipilih sebanyak 12 orang dengan karakteristik mengetahui mengenai isu kepemimpinan dalam situasi krisis, berkedudukan sebagai General Manager dan setingkat manajer di organisasi yang tengah menjalankan transformasi selama masa pandemi Covid 19. Wawancara dilakukan melalui media zoom, microsoft teams dan telepon. Catatan harian dan jadwal kegiatan pimpinan selama rentang waktu pengambilan data selama 6 bulan digunakan sebagai data tambahan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan peran kepemimpinan krisis berubah berdasarkan rentang waktu yaitu : pada awal krisis, puncak krisis dan ketika krisis mulai dapat ditangani. Peran kepemimpinan selama fase krisis antara lain : sebagai pemberi arahan atau perintah pada situasi awal krisis, memberi dukungan kepada tim pada masa pertengahan krisis dan membuka peluang partisipatif pada masa akhir krisis. Kompetensi kepemimpinan krisis dari hasil penelitian dapat diidentifikasi antara lain : pertama kompetensi tugas yang terdiri dari keterlibatan pemimpin selama proses perencanaan dan persiapan menghadapi krisis, kemampuan komunikasi yang dapat diterapkan selama masa krisis dan kemampuan membangun kolaborasi antar tim . Kedua adalah kompetensi hubungan manusia yang terdiri dari kemampuan memberikan inspirasi dan pengaruh kepada tim, mengelola kehadiran pemimpin di tengah tim yang bekerja dari jarak jauh serta kemampuan menunjukkan empati dan membangun kesadaran tim untuk tetap bersemangat meski dalam situasi krisis. Ketiga adalah kompetensi adaptasi terdiri dari kemampuan beradaptasi dalam proses pengambilan keputusan, pola berfikir yang selaras dengan masa krisis dan adaptasi terhadap pengetahuan baru yang banyak muncul selama periode krisis. Keempat adalah kompetensi virtual dan spiritual yang terdiri dari pemanfaatan teknologi untuk mendukung proses bisnis, menjaga harmonisasi dalam organisasi sekaligus memprioritaskan kesejahteraan karyawan baik yang bersifat jasmani maupun rohani.

Pengembangan Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi Covid 19 di PT Lintasarta



Sumber : Gambar 6.1 Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi Covid 19 di PT Lintasarta

Saran dan masukan dari hasil penelitian ini antara lain: organisasi khususnya divisi pengembangan sumber daya manusia di PT Lintasarta perlu meningkatkan peran dan kompetensi pemimpinnya melalui pelatihan-pelatihan kepemimpinan yang berbasis situasi krisis . Organisasi perlu membentuk kerangka kerja bagi pemimpin masa depan salah satunya pemimpin yang siap dan mampu menghadapi situasi krisis.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF CRISIS LEADERSHIP MODEL DURING ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND COVID 19 PANDEMIC AT PT LINTASARTA

Tatik Prihatini

A crisis is an event that is perceived by organizational leaders and stakeholders as unexpected, highly salient, and potentially disruptive (Bundy et al., 2017). The COVID-19 pandemic situation is identical to the definition of a crisis, namely a critical condition with little time for decision-making and action (Grint, 2005). The COVID-19 pandemic raises a series of problems that must be faced by leaders in carrying out organizational continuity. Threats of layoffs, declining profits, reduced sales quotas, losses and even bankruptcy. Crisis also creates uncertainty, disruption, and change, which requires leaders to take action on targeted behaviors, beliefs, and outcomes (Bundy & Pfarrer, 2015). Organizational leaders carry out a number of strategies to get through crisis situations during a pandemic and the best strategy is to carry out a right plan in the right way (Suaedi, 2019). Crisis leadership or crisis leadership is one of the main discussion topics in organizations to get through the Covid-19 pandemic situation.

Crisis leadership is the ability to lead under the pressure of a crisis. The crisis leadership model is built on the theory of Behavioral Leadership and Contingency Leadership. Behavioral leadership theory was developed by Blake and Mouton in 1964 with task- and people-oriented leadership (Stogdill, 1948; Yukl, 2013). Contingency leadership theory was developed by Fiedler in 1960 with an adaptive leader orientation (Heifetz & Linsky, 2017).

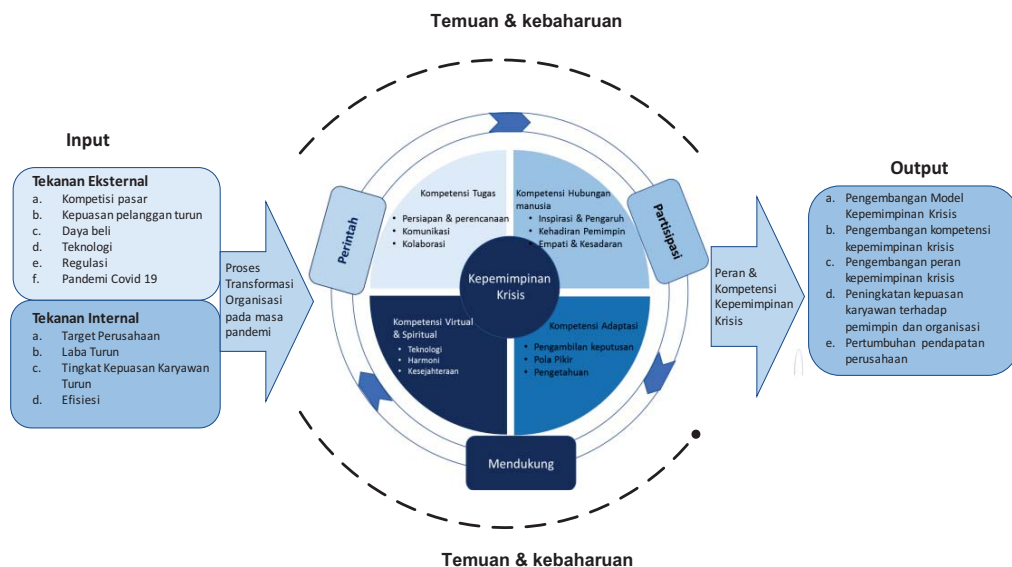
The purpose of this study is first to analyze and explain the role of crisis leadership during the organizational transformation period and the Covid 19 pandemic. Second to analyze and explain the types of competencies that emerge from crisis leadership. Third, to analyze and explain the development of crisis leadership models during organizational transformation and pandemics.

This research uses a qualitative approach with a case study method. Qualitative research is unstructured research, in contrast to quantitative research which is structured and quantifies data to be generalized (Anshori & Iswati, 2019). Case studies are empirical investigations to investigate contemporary phenomena in real-life contexts (Yin, 2012). The informants in this study were selected as many as 12 people with the characteristics of knowing about leadership issues in crisis situations, serving as General Manager and manager level in organizations that are undergoing transformation during the Covid 19 pandemic. Interviews were conducted via Zoom, Microsoft Teams and telephone. Daily notes and schedule of leadership activities during the data collection period of 6 months were used as additional data.

Based on the analysis that has been done, the results show that the role of crisis leadership changes based on the time span including : at the beginning of the crisis, the peak of the crisis and when the crisis begins to be handled. The leadership roles during the crisis phase include: as a giver of direction or orders in the early

crisis situation, providing support to the team during the mid-crisis period and opening up participatory opportunities at the end of the crisis. Crisis leadership competencies from the research results can be identified, among others: first, task competencies consisting of leader involvement during the planning and preparation process for crises, communication skills that can be applied during times of crisis and the ability to build collaboration between teams. The second is human relations competence, which consists of the ability to inspire and influence the team, manage the presence of a leader in the team working remotely and the ability to show empathy and build team awareness to stay motivated even in crisis situations. Third, adaptation competence consists of the ability to adapt in the decision-making process, patterns of thinking that are in line with the crisis period and adaptation to new knowledge that has emerged during the crisis period. Fourth is virtual and spiritual competence which consists of using technology to support business processes, maintaining harmonization within the organization while prioritizing employee welfare both physically and spiritually.

Crisis Leadership Development During Organizational Transformation and Covid 19 Pandemic at PT Lintasarta



Source: Figure 6.1 Development of Crisis Leadership Model During Organizational Transformation and Covid 19 Pandemic at PT Lintasarta

Suggestions and inputs from the results of this study include: organizations, especially the human resource development division at PT Lintasarta, need to improve the roles and competencies of their leaders through crisis-based leadership trainings. Organizations need to form a framework for future leaders, one of which is leaders who are ready and able to face crisis situations.

ABSTRAK

Penelitian ini mendeskripsikan pengembangan model *crisis leadership* pada masa transformasi organisasi dan pandemi Covid 19 di PT Lintasarta. Situasi pandemi 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. Kepemimpinan krisis menjadi salah satu hal yang banyak dibahas pada semua sektor industry. Peran kepemimpinan krisis menjadi krusial untuk dapat membawa organisasi mampu melalui fase krisis karena sifat pemimpin krisis berbeda dengan pemimpin dalam situasi normal. *Crisis leadership* adalah kemampuan untuk memimpin di bawah tekanan yang terjadi akibat krisis. Model kepemimpinan krisis dibangun berdasarkan teori *Behavioural Leadership* dan *Contingency Leadership*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan peran kepemimpinan krisis, jenis-jenis kompetensi yang muncul dari kepemimpinan krisis serta menjelaskan pengembangan model kepemimpinan krisis pada masa transformasi organisasi dan pandemi.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan peran kepemimpinan krisis di PT Lintasarta berubah berdasarkan rentang waktu yaitu : pada awal krisis, puncak krisis dan ketika krisis mulai dapat ditangani. Peran kepemimpinan selama fase krisis antara lain : sebagai pemberi arahan atau perintah pada situasi awal krisis, memberi dukungan kepada tim pada masa pertengahan krisis dan membuka peluang partisipatif pada masa akhir krisis. Kompetensi kepemimpinan krisis dari hasil penelitian dapat diidentifikasi antara lain : pertama kompetensi tugas yang terdiri dari keterlibatan pemimpin selama proses perencanaan dan persiapan menghadapi krisis, kemampuan komunikasi yang dapat diterapkan selama masa krisis dan kemampuan membangun kolaborasi antar tim . Kedua adalah kompetensi hubungan manusia yang terdiri dari kemampuan memberikan inspirasi dan pengaruh kepada tim, mengelola kehadiran pemimpin di tengah tim yang bekerja dari jarak jauh serta kemampuan menunjukkan empati dan membangun kesadaran tim untuk tetap bersemangat meski dalam situasi krisis. Ketiga adalah kompetensi adaptasi terdiri dari kemampuan beradaptasi dalam proses pengambilan keputusan, pola berfikir yang selaras dengan masa krisis dan adaptasi terhadap pengetahuan baru yang banyak muncul selama periode krisis. Keempat adalah kompetensi virtual dan spiritual yang terdiri dari pemanfaatan teknologi untuk mendukung proses bisnis, menjaga harmonisasi dalam organisasi sekaligus memprioritaskan kesejahteraan karyawan baik yang bersifat jasmani maupun rohani.

Kata kunci : kepemimpinan krisis, transformasi, pandemi, kompetensi, virtual

ABSTRACT

This study describes the development of a crisis leadership model during the organizational transformation and Covid 19 pandemic at PT Lintasarta. The pandemic situation has forced rapid changes in daily routines and demanded people quickly adapt to new circumstances and intensive use of digital tools. Crisis leadership is one of the things that is widely discussed in all industrial sectors. The role of crisis leadership is crucial to be able to bring the organization through the crisis phase because the nature of crisis leaders is different from leaders in normal situations. Crisis leadership is the ability to lead under the pressure of a crisis. The crisis leadership model is built on the theory of Behavioral Leadership and Contingency Leadership.

This research is a qualitative approach with a case study method. The purpose of this study is to analyze and explain the role of crisis leadership, the types of competencies that arise from crisis leadership and to explain the development of crisis leadership models during organizational transformation and pandemics.

Based on the analysis that has been done, the results show that the role of crisis leadership at PT Lintasarta changes based on the time span, namely: at the beginning of the crisis, the peak of the crisis and when the crisis begins to be handled. The leadership roles during the crisis phase include: as a giver of direction or orders in the early crisis situation, providing support to the team during the mid-crisis period and opening up participatory opportunities at the end of the crisis. Crisis leadership competencies from the research results can be identified, among others: first, task competencies consisting of leader involvement during the planning and preparation process for crises, communication skills that can be applied during times of crisis and the ability to build collaboration between teams. The second is human relations competence, which consists of the ability to inspire and influence the team, manage the presence of a leader in the team working remotely and the ability to show empathy and build team awareness to stay motivated even in crisis situations. Third, adaptation competence consists of the ability to adapt in the decision-making process, patterns of thinking that are in line with the crisis period and adaptation to new knowledge that has emerged during the crisis period. Fourth is virtual and spiritual competence which consists of using technology to support business processes, maintaining harmonization within the organization while prioritizing employee welfare both physically and spiritually.

Keywords: crisis leadership, transformation, pandemic, competencies, virtual

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Dalam	i
Prasyarat Gelar Doktor	ii
Persetujuan Usulan Penelitian Disertasi	iii
Persetujuan Disertasi.....	iv
Penetapan Panitia Penguji Usulan Disertasi	v
Penetapan Panitia Penguji Disertasi	vi
Pernyataan Orisinalitas	vii
Ucapan Terima Kasih	viii
Kata Pengantar.....	x
Ringkasan.....	xi
<i>Summary</i>	xiii
Abstrak.....	xv
Abstract.....	xvi
Daftar Isi	xvii
Daftar Gambar	xx
Daftar Tabel	xxi
Daftar Lampiran.....	xxii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	16
1.4.1 Manfaat Teoritis	17
1.4.2 Manfaat Praktis	18
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 19
2.1 Penelitian Terdahulu	19

2.1.1 Penelitian Kepemimpinan Pada Masa Krisis	19
2.1.2 Penelitian Kepemimpinan Dan Transformasi Organisasi	33
2.2 Teori Kepemimpinan	46
2.2.1 Kepemimpinan Krisis	48
2.2.2 Kepemimpinan Perubahan	55
2.2.3 <i>Virtual Leadership</i>	58
2.2.3 Paradigma Kepemimpinan	60
2.3 Teori Organisasi	71
2.3.1 Transformasi Organisasi	80
2.3.2 Budaya Organisasi	82
2.4 Teori Pengikut	89
2.4.1 Perilaku Pengikut	92
2.5 Pandemi	96
2.5.1 Pola Pandemi	97
2.5.2 Kesiapan Menghadapi Pandemi	104
 BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	 106
3.1 Kerangka Konsep Pemikiran	112
3.2 Kerangka Alur Kerja	119
 BAB IV METODE PENELITIAN	 122
4.1 Jenis Penelitian	122
4.2 Lokasi Penelitian	124
4.3 Informan	125
4.4 Teknik Pengumpulan Data	127
4.5 Pengolahan Data	130
4.6 Analisis Data	130
4.6.1 Teknik Analisis Data	132
4.7 Teknik Keabsahan Data	133

BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN	135
5.1 Gambaran Umum PT Lintasarta	135
5.1.1 Struktur Organisasi di PT Lintasarta.....	136
5.1.2 Deskripsi Kepemimpinan di PT Lintasarta	140
5.1.3 Transformasi di PT Lintasarta.....	142
5.1.4 Deskripsi Subyek Penelitian	150
5.2 Hasil Dan Analisis	151
5.2.1 Persiapan Menghadapi Transformasi dan Pandemi	152
5.2.2 Komunikasi Pada Masa Transformasi dan Pandemi.....	155
5.2.3 Kolaborasi Pada Masa Transformasi dan Pandemi.....	161
5.2.4 Menginspirasi Dan Mempengaruhi Pada Masa Transformasi dan Pandemi	165
5.2.5 Kehadiran Pemimpin Pada Masa Transformasi dan Pandemi	169
5.2.6 Empati Dan Kesadaran Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi.....	174
5.2.7 Pengambilan Keputusan Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi.....	179
5.2.8 <i>System Thinking</i> Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi	184
5.2.9 <i>Tacit Knowledge</i> Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi	188
5.2.10 Dukungan Spiritual Selama Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi.....	193
5.3 Analisis Jawaban Wawancara	199
5.4 Temuan Penelitian Dan Jawaban Wawancara	200
5.5 Keterangan Bagan Temuan Penelitian	212
5.6 Proposisi Mayor	215
 BAB VI PEMBAHASAN	 218

6.1 Peran Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi Dan Pandemi Di PT Lintasarta	218
6.1.2 Peran Memberi Arahkan	221
6.1.3 Peran Kepemimpinan Partisipatif	226
6.1.4 Peran Kepemimpinan Yang Mendukung	230
6.2 Kompetensi Kepemimpinan Pada Masa Transformasi Organisasi Dan Pandemi	238
6.2.1 Kompetensi Adaptasi	239
6.2.2 Kompetensi Tugas.....	247
6.2.3 Kompetensi Hubungan Manusia	253
6.2.4 Kompetensi Virtual	261
6.2.5 Kompetensi Spiritual.....	268
6.3 Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi	272
6.3.1 Konteks Kompetensi Kepemimpinan	273
6.3.2 Konteks Peran Kepemimpinan.....	277
6.3.3 Keterbatasan Penelitian	284
 BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	 286
7.1 Kesimpulan.....	286
7.1.1 Peran Kepemimpinan Pada Masa Transformasi Organisasi Dan Pandemi Covid 19	286
7.1.2 Kompetensi Kepemimpinan Pada Masa Transformasi Organisasi Dan Pandemi Covid 19	287
7.1.3 Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi Dan Pandemi	288
7.2 Implikasi Teoritis	289
7.3 Implikasi Praktis	291
7.4 Saran.....	292
 DAFTAR PUSTAKA	 293

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Laporan Tahunan Perusahaan Periode 2017-2018...	10
Gambar 1.2 Grafik Kepuasan Pelanggan Tahun 2017-2019...	11
Gambar 1.3 Laporam Program Transformasi Juni 2020...	12
Gambar 1.4 Laporam Program Transformasi Juni 2021...	13
Gambar 2.1 <i>The Drivers of Change Model</i>	81
Gambar 3.1 Kerangka Pikir...	119
Gambar 4.1 Lokasi Kantor Cabang PT Lintasarta.....	125
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT Lintasarta 2021.....	138
Gambar 5.2 Struktur Organisasi <i>Commerce Directorate</i>	139
Gambar 5.3 Wilayah Kerja PT Lintasarta...	140
Gambar 5.4 Tahapan Transformasi PT Lintasarta.....	145
Gambar 5.5 Laporan Transformasi	149
Gambar 5.6 Temuan Penelitian Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi Covid 19 ...	208
Gambar 5.7 Temuan Penelitian Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi Covid 19 ...	209
Gambar 5.8 Temuan Penelitian Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi Covid 19 ...	210
Gambar 5.9 Temuan Penelitian Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada Masa Transformasi Organisasi dan Pandemi Covid 19 ...	211
Gambar 6.1 Pengembangan Model Kepemimpinan Krisis Pada MasaTransformasi Organisasi dan Pandemi Di PT Lintasarta	281

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kepemimpinan Situasi Normal dan Tidak Normal... ..	20
Tabel 2.2 Ringkasan Definisi Krisis... ..	49
Tabel 3.1 Jadwal Kerja... ..	120
Tabel 5.1 Katagori Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian... ..	150
Tabel 5.2 Katagori Karyawan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan... ..	150
Tabel 5.3 Jabatan Struktural di <i>East Indonesia Regional</i>	151
Tabel 6.1 Hasil dan Temuan Peran Kepemimpinan Pada Masa Krisis... ..	237
Tabel 6.2 Hasil dan Temuan Kompetensi Kepemimpinan Krisis... ..	271

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Wawancara.....	320
Lampiran 2 Daftar Pertanyaan.....	321
Lampiran 3 Rapat Virtual Pemimpin Setingkat Senior Manager Dengan Junior Manager dan Karyawan.....	323
Lampiran 4 Koordinasi Pemimpin Setingkat Junior Manager dengan Karyawan...	324
Lampiran 5 Poster Seminar New Normal di PT Lintasarta.....	325
Lampiran 6 Poster Sosialisasi Tanggap Covid 19....	326
Lampiran 7 Poster Sosialisasi Transformasi Organisasi di PT Lintasarta.....	327