
PENGARUH STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MERUBAH BUDAYA ORGANISASI

Sunasih Mulianingsih

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Email: sunasihmulianingsih@ipdn.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi adalah salah satu dari banyak moderator situasional yang penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Lebih jauh, gagasan ini mewakili semua elemen yang "merekatkan" anggota organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi dan misi serta pemahaman yang jelas mengenai tujuan strategis organisasi dalam rangka mendorong perubahan. Penelitian bertujuan memberikan paparan tentang pengaruh manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam budaya suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode eksploratif untuk menetapkan prioritas, mengembangkan definisi dan menentukan desain penelitian akhir. Hasil penelitian ini akan memberikan gambaran akan pentingnya suatu perubahan budaya organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan strategi manajemen perubahan sehingga suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan dan meningkatkan kinerjanya.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Strategi, Manajemen Perubahan.

Abstract

Organizational culture is one of several situational moderators that are crucial in evaluating leadership effectiveness. Furthermore, these ideas reflect all the elements that "keep" the members of the organization together. Leaders must have a vision and mission as well as a clear understanding of the strategic objectives of the organization in order to encourage change. Research aims to provide exposure to the effects of change management and transformational leadership in the culture of an organization. This study uses a qualitative approach with exploratory methods to set priorities, develop definitions and determine the final research design. The results of this study will provide an overview of the importance of a change in organizational culture through transformational leadership and change management strategies so that an organization or company can survive and improve its performance.

Keywords: *Organizational Culture, Transformational Leadership, Strategy, Change Management*

A. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan komunikasi global dewasa ini kecepatan arus informasi beserta kecepatan akses terhadap informasi tersebut merupakan hal yang sangat penting demi keberlangsungan suatu organisasi. Tema-tema tentang budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan hal yang sangat populer diantara para akademisi dan praktisi (Sutrisno, 2019).

Para akademisi hubungan diantara budaya organisasi, Selanjutnya, banyak aspek literatur budaya organisasi menyinggung peran pemimpin dalam 'menciptakan' jenis budaya tertentu (Hatch, 1993).

Terlepas dari keterkaitan budaya dan kepemimpinan di banyak bagian teori organisasi, sedikit penelitian terdahulu dalam memahami hubungan antara dua konsep dan dampak yang mungkin ditimbulkan oleh asosiasi semacam itu terhadap efektivitas manajerial. Tidak adanya literatur kritis sangat besar mengingat banyaknya referensi tentang pentingnya dua konsep dalam fungsi organisasi (Ke & Wei, 2008).

Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk menggambarkan pengertian dasar dari Strategi Manajemen dan Budaya Organisasi. Khususnya peran pemimpin dalam proses perubahan telah ditunjukkan oleh ahli teori perubahan, namun masih belum ada penelitian yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan dan perubahan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu dari banyak moderator situasional yang penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Lebih jauh, gagasan ini mewakili semua elemen yang "merekatkan" anggota organisasi. Akibatnya, hal itu mempengaruhi operasionalisasi organisasi. Jadi, selain peneliti, budaya organisasi juga menjadi perhatian perusahaan dan manajer (Herminingsih, 2011). Mendefinisikan budaya organisasi membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi referensi umum organisasi. Bagi banyak peneliti, budaya organisasi adalah penghubung antara kesuksesan perusahaan dan organisasi yang efektif (Ramanujam & Venkatraman, 1988).

Perubahan organisasi biasanya berasal dari dua sumber utama termasuk perubahan yang dihasilkan dari faktor lingkungan eksternal atau internal yang berada di luar kendali pemimpin dan perubahan yang dihasilkan dari implementasi yang direncanakan. Agar suatu organisasi berhasil baik lingkungan eksternal maupun internal harus dipertimbangkan (Utami, 2007). Denison (1996) mendukung pandangan ini dan mengusulkan bahwa ketika lingkungan eksternal sering berubah, budaya yang sangat homogen dapat membuat organisasi sulit untuk beradaptasi.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat bergantung kepada budaya organisasi yang merupakan salah satu aspek lingkungan internal yang penting. Bukti telah menunjukkan bahwa hal itu mengungkapkan lingkungan internal organisasi dan

mencerminkan tingkat kesepakatan antara asumsi manajer dan karyawan (Ahmad, 2012). Lebih lanjut, analisis budaya organisasi membantu mengidentifikasi struktur organisasi dan kepercayaan karyawan, yang merupakan elemen penting dalam pelaksanaan kepemimpinan (Indayati, 2012).

Budaya organisasi adalah salah satu dimensi paling sulit dari manajemen perubahan dan melibatkan komponen struktural formal dan informal. Budaya ini tidak seragam atau statis. Mereka berkembang terus-menerus dan sangat mungkin bahwa semua sistem budaya akan menunjukkan perubahan berkelanjutan yang kadang-kadang diselingi oleh perubahan yang lebih radikal (Hamlin dkk., 2001).

2. Kepemimpinan

Model perubahan kepemimpinan telah menarik minat para manajer dan cendekiawan karena janji mereka akan hasil organisasi yang luar biasa. Di bidang itu, banyak yang ditulis tentang kualitas kepemimpinan dan jenis kepemimpinan (Sarros dkk., 2008). Misalnya, Geier (2016) menyatakan bahwa pemimpin harus mendorong perubahan dengan menciptakan visi.

Kepemimpinan strategis perlu transformasional jika ditujukan untuk melayani organisasi. Dalam banyak contoh, jenis kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengubah budaya adalah transformasional, karena perubahan budaya membutuhkan banyak energi dan komitmen untuk mencapai hasil. Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa perubahan dicapai melalui penerapan visi unik organisasi oleh pemimpin melalui karakteristik pribadi yang kuat yang dirancang untuk mengubah norma budaya organisasi internal. Terlebih lagi, pemimpin transformasional harus beroperasi dari landasan moralitas tinggi dan praktik etis serta memiliki pemahaman mendasar tentang faktor kompleks yang memungkinkan upaya kolektif dalam sebuah organisasi (Suseno, 2015).

Kepemimpinan dan budaya organisasi secara luas diyakini terkait dalam proses perubahan. Seorang pemimpin perusahaan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan mendukung perubahan membantu untuk menentukan budaya organisasi yang fleksibel. Daripada takut akan kecaman karena menyarankan arah yang berbeda, karyawan di lingkungan seperti ini akan merasa bebas untuk mengungkapkan pendapat inovatif mereka, yang mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi (Tucunan dkk, 2014).

Pemimpin strategis memiliki perspektif terbaik di mana pengetahuan berkaitan untuk melihat perubahan budaya, tentang apa yang bisa dipertahankan dan apa yang bisa diubah. Menurut Jahidi & Hafid (2017), ketika menghadapi perubahan signifikan, "Kepemimpinan

adalah seni memobilisasi orang lain agar mau memperjuangkan aspirasi bersama”. Oleh karena itu, para pemimpin harus terampil dalam proses manajemen perubahan jika mereka ingin bertindak dengan sukses sebagai agen perubahan.

Tugas utama manajemen saat ini adalah memimpin perubahan perusahaan. Kepemimpinan perubahan strategis yang baik melibatkan peran instrumental dan keterampilan interpersonal yang besar. Pemimpin perubahan yang baik mencari tahu dimensi penting dari kepemimpinan perubahan. Mampu menyeimbangkan peran terutama bergantung pada apakah seorang pemimpin memiliki kualitas tertentu yang dibutuhkan untuk kepemimpinan perubahan yang baik. Akhirnya, keterampilan yang kuat mendukung kualitas kepemimpinan perubahan kunci ini.

3. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan suatu metode yang diimplementasikan oleh seseorang maupun organisasi dalam upaya untuk mengadopsi suatu perubahan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Meskipun setiap individu dan perubahan memiliki citri khas masing-masing, kita masih tetap bisa mengambil suatu tindakan untuk mempengaruhi individu tersebut. Manajemen perubahan memberikan pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam mendukung individu dalam sebuah organisasi untuk mau berpindah dari keadaan mereka sekarang menuju kondisi masa depan (Saefullah & Rusdiana, 2016).

Manajemen Perubahan adalah metode sistematis dalam mengelola perubahan organisasi, biasanya di fasilitas dan operasi industri. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk melindungi pekerja dari potensi bahaya selama periode penting transisi. Manajemen perubahan diperlukan untuk sebagian kecil perusahaan industri. Namun, setiap perusahaan yang ingin mengendalikan risiko selama transisi proses atau pembaruan peralatan dapat memanfaatkan manajemen perubahan (Winardi, 2006).

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode eksploratif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menelusuri dan memahami arti dan makna yang oleh sebagian masyarakat atau individu dianggap sebagai masalah sosial dan kemanusiaan (Cresswel, 2016). Dalam penelitian ini masalah yang di kaji bersifat sosial dan dinamis sehingga pendekatan kualitatif di pilih untuk mencari, mengumpulkan dan mengolah data penelitian tersebut (Denzin & Lincoln, 1998). Dalam penelitian ini penulis menggunakan

desain eksploratif untuk menetapkan prioritas, mengembangkan defenisi dan menentukan desain penelitian akhir (Morrison, 2012; Yusuf, 2017).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Di bidang manajemen perubahan organisasi, perhatian peneliti akademis dan manajer yang berlatih telah difokuskan pada tiga pertanyaan utama: apa yang berubah, mengapa berubah, dan kapan berubah (Pansiri, 2005). Akhirnya, semua transformasi organisasi yang signifikan memerlukan beberapa tingkat perubahan budaya perusahaan. Seperti disebutkan sebelumnya, perubahan budaya berkaitan dengan kepercayaan, tradisi, dan perilaku manusia dalam struktur organisasi. Diketahui dengan baik bahwa untuk mengubah budaya, pertamanya kita harus memahaminya. Deshpande & Webster (1989), mengusulkan bahwa perubahan budaya mungkin sering terjadi sebagai pergeseran halus dalam elemen yang menjadi ciri budaya tertentu.

Penting juga untuk memahami perubahan budaya sebagai melibatkan perubahan strategis. Ylimaki mengemukakan bahwa perubahan budaya terdiri dari perubahan pikiran orang serta perilaku mereka. Cara pemunculan perubahan budaya untuk setiap individu juga memiliki dampak penting pada hasil dan konsekuensi untuk setiap individu (Ylimaki, 2006). Perubahan budaya juga dibahas oleh Holton (2013), yang menghubungkannya dengan intervensi karismatik dari jenis yang unik dan istimewa. Lebih jauh, Holton berpendapat bahwa peran eksekutif puncak sebagai sumber informasi utama diberikan oleh peran penting mereka dalam membentuk budaya.

Akhirnya, setiap dalam upaya perubahan budaya yang melibatkan manajemen memerlukan pengertian tentang asumsi budaya dan perilaku baru dari manajemen dan staf yang seharusnya mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi. Schuster dkk (2017), mengemukakan bahwa budaya organisasi dan bagaimana orang menanggapi perubahan secara substansial dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Jadi, menerapkan perubahan budaya tidaklah sederhana: ini melibatkan pembentukan kembali perilaku dan ini merupakan tantangan manajemen perubahan yang besar, membutuhkan tenaga dan waktu dari para *stakeholder*.

Perubahan adalah bagian dari eksistensi yang tak terelakkan bagi individu dan organisasi dan merupakan faktor yang dihadapi oleh para pemimpin di tempat kerja ketika berhadapan dengan adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan organisasi dapat menciptakan ketidakamanan kerja hingga harga diri individu. Dengan demikian,

langkah pertama pemimpin adaptif dalam menghadapi perubahan berpusat pada pemahaman pengaruhnya terhadap individu.

Marks & Mirvis (2011) menyatakan bahwa tingkat kendala yang ditempatkan pada individu ketika perubahan dari satu jenis budaya ke budaya lain sedang berlangsung, akan tergantung pada budaya yang digabungkan. Mereka menghubungkan hal ini dengan empat jenis budaya (kekuasaan, peran, tugas / prestasi dan orang / dukungan) dan mengusulkan bahwa penggabungan beberapa bentuk budaya ini kemungkinan akan membantu transisi yang lebih mudah daripada pencampuran yang lain. Terakhir, arah perubahan budaya akan mempengaruhi tingkat kendala yang ditempatkan pada individu.

Salah satu tantangan dalam kepemimpinan yang dirasakan sangat sulit adalah merubah budaya organisasi. Itu karena budaya organisasi mempunyai keterkaitan dari segi tujuan, proses, praktik komunikasi, dan asumsi. Dalam bidang itu, Marks & Mirvis menyatakan bahwa selama masa perubahan organisasi, seperti pertumbuhan yang cepat atau merger, sebagian besar organisasi akan bergerak ke kontrol yang lebih ketat dengan memberlakukan tingkat kendala yang lebih besar dan mengurangi kebebasan individu untuk membuat keputusan. Mereka selanjutnya menyarankan bahwa penting semua pegawai juga ikut terlibat disemua tingkatan. Dalam domain tersebut, mereka mengusulkan sebuah kontinum untuk menunjukkan hubungan antara tipe budaya dan efek pada tingkat otonomi yang ditempatkan masing-masing tipe budaya pada individu (Marks & Mirvis, 2011).

Galbraith menambahkan model ini dengan mengusulkan bahwa, bagi seorang individu, ada dua tipe dasar motivasi, ekstrinsik dan intrinsik, yang dapat diberikan oleh pemimpin. Memilih yang tepat itu penting, terutama di saat perubahan besar seperti merger. Hasil motivasi ekstrinsik ketika perilaku individu merupakan hasil dari faktor-faktor eksternal individu seperti kekuasaan yang dilakukan oleh pemimpin untuk menimbulkan tekanan untuk melakukan. Bentuk motivasi ini menghasilkan individu yang merasa terdorong untuk terlibat dalam perilaku dari sumber luar. Di sisi lain, motivasi intrinsik dikaitkan dengan keterlibatan aktif dalam tugas karena orang menganggapnya menarik dan dikaitkan dengan kebutuhan individu akan kompetensi dan otonomi. Dengan demikian, motivasi semacam ini dikaitkan dengan beberapa derajat manajemen diri dan rasa kepuasan yang terkait dengan melakukan tugas (Galbraith, 2008).

Salah satu cara untuk mengubah tujuan perusahaan agar memperoleh kesuksesan yang lebih besar adalah mengadakan perubahan strategis. Tidak ada formula ajaib tertentu untuk melakukan pekerjaan itu dan tentu saja tidak selalu mengarah pada kesuksesan. Praktik

eksekusi strategi telah diteliti dan didokumentasikan secara menyeluruh dalam beberapa dekade terakhir oleh para akademisi. Akibatnya, tidak ada kekurangan pendekatan dan prinsip yang disarankan untuk mencapai eksekusi strategi yang sukses.

Resistensi individu terhadap perubahan adalah salah satu alasan utama kegagalan inisiatif perubahan di semua tingkatan. Mirvis (1985) mengklaim lebih lanjut bahwa reaksi karyawan melewati empat tahap: (1) ketidakpercayaan dan penolakan, (2) kemarahan dan kebencian, (3) tawar-menawar emosional yang dimulai dengan kemarahan dan berakhir dengan depresi, dan (4) penerimaan. Kecuali jika tahapan yang berbeda ini dikenali dan ditangani, karyawan akan membenci perubahan, akan kesulitan mencapai tahap penerimaan, dan risiko kegagalan meningkat secara signifikan.

Selanjutnya, reaksi individu terhadap perubahan akan dipengaruhi oleh penilaian situasional yang akan mencerminkan evaluasi kognitif individu mengenai bagaimana suatu situasi akan mempengaruhi tingkat kesejahteraannya. Pengalaman emosional atau afektif seseorang selama proses perubahan berdampak pada komitmen mereka untuk memfasilitasi perubahan organisasi yang sukses dan kontribusi perilaku mereka terhadap upaya perubahan. Lebih khusus lagi, reaksi afektif positif individu untuk berubah secara positif mempengaruhi komitmen untuk berubah. Di sisi lain, reaksi afektif negatif individu untuk berubah secara positif mempengaruhi resistensi perilaku terhadap perubahan (Muhith, 2013).

Ahli teori identitas sosial berpendapat bahwa pergeseran dari pribadi menuju tingkat identitas relasional tepat dalam analisis kepemimpinan dalam konteks organisasi. Teori tersebut menitikberatkan pada pengertian konsep diri yang bersumber dari keanggotaan dalam kelompok sosial dan kontras dengan identitas pribadi (Eriyanti, 2006).

Keberhasilan dalam menyelaraskan strategi, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mengarah pada pertumbuhan yang menguntungkan setelah merger atau akuisisi. Dalam bidang itu, program disajikan sebagai penyimpangan dari masa lalu organisasi yang gagal karena struktur kognitif anggota membatasi pemahaman mereka tentang inisiatif baru.

Kepemimpinan berdampak lebih pada budaya organisasi daripada strategi pengaruh budaya. Jadi, strategi sukses yang paling berhasil adalah mulai dengan alat kepemimpinan, termasuk visi masa depan, memperkuat perubahan dengan alat manajemen, seperti definisi peran dan sistem kontrol dan menggunakan alat kekuatan murni hukuman sebagai upaya terakhir, ketika semuanya gagal.

Singkatnya, perubahan strategis membawa begitu banyak tantangan. Ini termasuk waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan, implementasi rencana serta menugaskan

orang untuk datang dengan strategi. Ada beberapa metode berbeda yang dapat membantu organisasi dalam memecahkan tantangan ini, yang membutuhkan dukungan dan keterlibatan manajemen senior yang besar agar berhasil. Selain itu, perlu adanya tim desain untuk menjelaskan dasar-dasar perubahan tersebut. Akhirnya, perubahan strategis terkadang menjadi vital bagi organisasi, tetapi di samping implementasi perubahan, waktu dan orang dalam organisasi sangat penting.

Perusahaan melakukan upaya untuk melakukan inovasi pada proses mereka untuk mencapai pertumbuhan dan meningkatkan margin keuntungan. Jadi, menerapkan Perubahan Organisasi adalah salah satu keterampilan pemimpin yang paling penting, tetapi paling tidak dipahami saat ini. Setelah tinjauan pustaka, kami merasa bahwa beberapa tanggapan negatif terhadap perubahan disebabkan oleh ketidaktahuan para pemimpin tentang pentingnya mengkomunikasikan pesan perubahan.

Secara lebih umum, kami telah menepikan beberapa implikasi teoretis dan praktis yang signifikan dari makalah ini. Yang paling penting adalah kegunaan penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara budaya organisasi dan strategi perubahan organisasi. Dalam artikel ini, pandangan teoritis tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim untuk inovasi organisasi dikembangkan. Makalah ini juga menunjukkan bahwa ada dasar teoritis untuk asumsi bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor dalam pemilihan strategi manajemen perubahan organisasi. Tentu saja, asumsi ini perlu diuji secara empiris dengan menguji hipotesis yang dihasilkan dalam makalah ini.

Secara keseluruhan, hubungan yang ditemukan dalam studi ini antara perilaku kepemimpinan tertentu, budaya organisasi menunjukkan bahwa mungkin untuk mengembangkan lebih banyak teori tentang determinan proksimal dari budaya organisasi yang berhubungan dengan perubahan. Makalah ini juga menyiratkan kebutuhan untuk memperluas penelitian ke aspek lain dari perubahan organisasi. Perlu ditelusuri apakah budaya organisasi berdampak pada karakter proses perubahan dan sejauh mana. Penting juga untuk mengidentifikasi apakah dan bagaimana budaya berdampak pada efisiensi proses perubahan dan keberhasilannya.

Dari tulisan ini juga muncul asumsi bahwa mungkin ada pengaruh umpan balik dari strategi perubahan organisasi terhadap budaya organisasi. Pertanyaannya adalah 'dapatkah penerapan strategi perubahan organisasi tertentu menyiratkan perubahan budaya organisasi dan jika demikian, bagaimana'? Akhirnya, makalah ini menunjukkan perlunya

mengeksplorasi dampak budaya organisasi pada elemen organisasi dan manajemen lainnya, seperti gaya kepemimpinan, motivasi, dan sistem penghargaan.

Secara praktis, makalah ini dapat kami rekomendasikan kepada manajemen perusahaan yang sedang merencanakan perubahan organisasi, untuk membantu memilih strategi manajemen untuk perubahan yang sesuai dengan budaya organisasi mereka. Ini akan berkontribusi pada keberhasilan proses perubahan. Agar ini menjadi mungkin, mereka harus memiliki pengetahuan yang baik tentang budaya organisasi serta strategi perubahan organisasi yang tersedia.

E. KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mengetahui bagaimana suatu organisasi adalah memilih pendekatan yang tepat untuk perubahan budaya. Organisasi sebagai sebuah system yang terdiri atas orang dan pekerjaan di desain tahan terhadap segala macam perubahan dan di rancang menetralkan semua dampak perubahan tersebut walaupun terkadang perubahan itu sendiri dirasakan perlu untuk memperkuat perubahan organisasi. Disamping hal tersebut pemimpin juga memberikan andil dalam menentukan dan merancang tipe manajemen perubahan yang cocok bagi organisasi atau perusahaan. Ringkasnya bagi semua individu yang terlibat dalam perilaku baru dan menguji budaya baru penting bagi para pemimpin organisasi untuk menciptakan suasana keamanan psikologis. Setiap individu perlu dilibatkan dalam mengecek dan meyakini sendiri akan keyakinan baru tersebut, memeriksa segala bentuk konsekuensi dan menjelajahi sampai dimana mereka bisa ikut berkontribusi pada setiap upaya. Oleh karena itu, penyebab yang mendasari penolakan karyawan perlu dipelajari dengan cermat dan dipahami sepenuhnya agar hasil yang lebih baik dapat dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. S. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
- Creswell., J. W. (2016). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Edisi Indonesia, (diterjemahkan dari Qualitative Inquiry and Research Design*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Denison, D. R. (1996). What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Major Paradigms and Perspectives. Strategies of Qualitative Inquiry*, NYK Denzin and YS Lincoln, (eds.) Sage Publication, Thousand Oaks.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Eriyanti, F. (2006). Dinamika Posisi Identitas Etnis Tionghoa dalam Tinjauan Teori Identitas Sosial. *Jurnal Demokrasi*, 5(1).
- Galbraith, J. R. (2008). Organization Design. *Handbook of organization development*, 325-352.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234-247.
- Hamlin, B., Keep, J., & Ash, K. (2001). *Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Pearson Education.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Holton, R. J. (2013). *Economy and Society*. Routledge.
- Indayati, N. (2012). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 344-356.
- Jahidi, I., & Hafid, M. (2017). Transformasional Leadership dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2), 219-231.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A Framework For The Human Resources Role In Managing Culture In Mergers And Acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after The Sale: The Roots and Ramifications of Conflict in An Acquisition. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 65-84.
- Morrison, M. A. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Pansiri, J. (2005). Pragmatism: A Methodological Approach to Researching Strategic Alliances in Tourism. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(3), 191-206.
- Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1988). Excellence, planning, and performance. *Interfaces*, 18(3), 23-31.
- Saefullah, A., & Rusdiana, A. (2016). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building A Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

- Schuster, M. A., Onorato, S. E., & Meltzer, D. O. (2017). Measuring The Cost of Quality Measurement: A Missing Link in Quality Strategy. *Jama*, 318(13), 1219-1220.
- Suseno, M. N. M. (2015). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94-109.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533-550.
- Utami, S. S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2), 23380.
- Winardi, J. (2006). *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Kencana.
- Ylimaki, R. M. (2006). Toward A New Conceptualization of Vision in the Work of Educational Leaders: Cases of the Visionary Archetype. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 620-651.
- Yusuf, A. M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media.