

Exploration of Leadership and Adaptation Strategies to Organizational Change

Yul Windiya Rini^{1*}, Iriani Ismail²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Yul Windiya Rini yulwindiya.rini@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Leadership, Adaptation Strategy, Change Management

Received : 2 August

Revised : 15 August

Accepted: 22 September

©2023 Rini, Ismail: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research highlights the key role of leadership and adaptation strategies in organizations when facing rapid change. The literature study method is used to collect and analyze relevant literature. The results confirm that the right leadership style plays a major role in overcoming ongoing changes. Leader adaptation strategies are also key in adaptive leadership to rapid change. Strategic leadership, adaptive human resources, and intuition strengthen adaptation strategies. This helps organizations adapt and achieve competitive advantage. This research provides leaders and managers with guidance in dealing with complex organizational change. In conclusion, adaptive leadership style and adaptation strategies are the main assets for keeping an organization relevant and efficient in a dynamic business era

Eksplorasi Kepemimpinan dan Strategi Adaptasi Terhadap Perubahan Organisasi

Yul Windiya Rini^{1*}, Iriani Ismail²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Yul Windiya Rini yulwindiya.rini@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Kepemimpinan, Strategi Adaptasi, Manajemen Perubahan

Received : 2 August

Revised : 15 August

Accepted: 22 September

©2023 Rini, Ismail: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini menyoroti peran kunci kepemimpinan dan strategi adaptasi di organisasi saat menghadapi perubahan cepat. Metode studi pustaka digunakan untuk mengumpulkan dan analisis literatur relevan. Hasilnya menegaskan gaya kepemimpinan yang tepat berperan besar dalam mengatasi perubahan yang terus berkembang. Strategi adaptasi pemimpin juga kunci dalam kepemimpinan adaptif terhadap perubahan cepat. Kepemimpinan strategis, sumber daya manusia yang adaptif, dan intuisi memperkuat strategi adaptasi. Ini membantu organisasi beradaptasi dan mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini memberi pemimpin dan manajer panduan dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan adaptif dan strategi adaptasi adalah modal utama menjaga organisasi relevan dan efisien di era bisnis yang dinamis

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu faktor yang konsisten, menjadi benang merah yang terjalin dalam dimensi kehidupan pribadi maupun profesional. Perubahan senantiasa terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal kita, termasuk dalam konteks peristiwa nasional dan internasional, struktur fisik lingkungan, tata kelola dan operasional organisasi bisnis, isu politik dan sosial ekonomi beserta solusinya, serta norma dan nilai sosial yang berkembang (Fonna, 2019; M. P. Tampubolon, 2020). Dalam era di mana kompleksitas semakin bertambah dan keterkaitan antar unsur semakin menguat, perubahan yang pada awalnya mungkin tampak terpencil dapat memiliki dampak signifikan, sehingga perubahan terkadang mengikuti pola yang berulang, namun seringkali juga muncul secara tak terduga (Wibowo, 2021). Kesadaran akan hubungan yang kompleks antara individu dan juga kesadaran akan interaksi dengan lingkungan semakin meluas. Demikian pula, kesadaran semacam ini menjadi penting bagi organisasi, yang harus memahami sifat keseluruhan dan saling ketergantungan antar anggota. Deretan perubahan yang terjadi dengan intensitas yang luar biasa telah mendorong individu dan organisasi untuk mengambil perspektif yang lebih holistik terhadap situasi, serta memahami bagaimana perubahan dapat mempengaruhi mereka dan sebaliknya (M. P. Tampubolon, 2020).

Lingkungan bisnis dan organisasi saat ini semakin dinamis dan tidak terduga, dipenuhi dengan perubahan yang cepat dan kompleks. Perubahan yang cepat dan tak terduga mengharuskan organisasi untuk tidak hanya bersifat responsif, tetapi juga proaktif dalam menghadapi dinamika pasar yang berubah dengan cepat, sehingga organisasi seringkali mengalami perubahan dan krisis yang cepat akibat lingkungan bisnis yang bergejolak yang terjadi tanpa kehati-hatian. Perkara yang umum seperti kesalahan manusia, keluhan konsumen, atau hambatan teknis lainnya mungkin kerap ditemui dalam organisasi. Kendala semacam ini adalah situasi yang sering terjadi, oleh karena itu, penting bagi manajer dan anggota tim untuk memiliki persiapan yang kuat agar mereka dapat mengenali dan menangani situasi ini secara efektif. Meski demikian, terdapat masalah atau krisis yang lebih besar dan lebih tak terduga yang berpotensi menggoyahkan stabilitas organisasi terutama ketika individu-individu di dalamnya tidak memiliki kesiapan atau kapabilitas yang cukup untuk mengatasi tantangan tersebut (Gazali et al., 2020; Guamaradewi & L. Mangundjaya, 2018; Oktavian et al., 2022).

Fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran sentral dalam navigasi organisasi (Monica Feronica Bormasa, S.Sos., 2022; Triwisudaningsih et al., 2020). Tanpa kehadiran individu yang bertindak sebagai pengatur dan panduan, suatu entitas organisasi akan menghadapi kesulitan untuk mencapai target yang sejalan dengan visi serta misi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin diidentifikasi sebagai sosok yang proaktif dan memiliki kepercayaan diri yang kuat, disertai dengan visi, misi, dan standar etika yang tertanam dalam dirinya. Selain itu, kemampuan untuk mengkomunikasikan ide-ide serta keterampilan dalam memotivasi serta menjalin interaksi yang baik dengan orang lain juga menjadi ciri utama seorang pemimpin. Pentingnya

kepemimpinan menjadi penentu vital dalam kesuksesan suatu organisasi. Faktor ini berasal dari fakta bahwa kepemimpinan menjadi pusat dari perubahan yang berarti dalam konteks organisasi, di mana sifat kepemimpinan menciptakan dampak yang signifikan dan melibatkan seni dalam membangun keselarasan dan stabilitas organisasi secara keseluruhan (Latifah, 2021; Syamsiyah, 2020).

Dalam hal ini, kepemimpinan dan strategi menjadi dua elemen kritis yang berperan dalam memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi di tengah gejolak perubahan. Gaya kepemimpinan memiliki dampak jangka panjang terhadap dinamika organisasi, baik dalam hal kultur maupun kinerja. Khususnya kepemimpinan di dalam dinamika yang terus berubah, bentuk perilaku kepemimpinan yang berfokus pada kemajuan adalah jenis kepemimpinan yang memberi nilai pada eksplorasi baru, mengejar timbulnya gagasan inovatif, serta menginisiasi serta mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, dalam situasi lingkungan yang senantiasa berubah, tanpa upaya perubahan yang terkelola dengan tepat di bawah bimbingan kepemimpinan yang kukuh, memiliki pola berpikir progresif, berkecerdasan, dan berorientasi pada pengembangan, sebuah organisasi berisiko mengalami hambatan, bahkan runtuh, dalam menghadapi arus perubahan yang intens (Rasid, 2018; Yusnita & Aslami, 2022).

Berbagai penelitian sebelumnya telah melakukan analisis mendalam terhadap berbagai aspek yang berhubungan dengan kepemimpinan dan dinamika perubahan dalam organisasi. Penelitian-penelitian ini umumnya dikelompokkan menjadi tiga fokus utama, yaitu: 1) Dinamika Kepemimpinan Organisasi. Para peneliti telah mengamati bagaimana pemimpin memimpin dan berinteraksi dalam berbagai situasi organisasi. Faktor-faktor seperti komunikasi, pengambilan keputusan, delegasi tanggung jawab, dan pengelolaan konflik menjadi sorotan dalam upaya memahami bagaimana dinamika ini memengaruhi pola kerja dan hubungan dalam organisasi (Ridho, 2019; Sastramayani & Badarwan, 2019; M. Tampubolon, 2022); 2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan memberdayakan anggota tim sering kali dapat meningkatkan tingkat motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian-penelitian ini mengeksplorasi bagaimana aspek-aspek psikologis, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan karyawan, dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Natalia, 2021; Pratikno et al., 2023; Satria, 2021); 3) Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja. Penelitian telah mengeksplorasi dampak dari gaya kepemimpinan transformasional, transactional, dan gaya lainnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat memotivasi anggota tim, meningkatkan kreativitas, dan menciptakan budaya organisasi yang inklusif atau sebaliknya (Mandira & Dewi, 2022; Suryati, 2021; Yetnimar et al., 2020).

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan studi-studi sebelumnya, yang mengacu pada keterkaitan antara kepemimpinan dan perubahan organisasi. Namun, dalam perbandingan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih umum membahas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan motivasi, fokus khusus dari penelitian ini adalah pada bagaimana gaya

kepemimpinan dan strategi adaptasi berkaitan dalam menghadapi perubahan organisasi yang cepat dan tak terduga. Dengan fokus ini, penelitian ini dapat memberikan wawasan tambahan pada pemahaman kita tentang bagaimana pemimpin dan organisasi dapat menghadapi tantangan perubahan yang semakin kompleks dan dinamis.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan dan strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan cepat organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga kepada para pemimpin, manajer, dan praktisi organisasi dalam mengembangkan pendekatan yang tepat untuk menghadapi perubahan cepat. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur tentang kepemimpinan, adaptasi organisasi, dan dinamika perubahan serta dapat menjadi langkah maju dalam memahami bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan perubahan yang tak terelakkan di dunia yang terus bergerak maju

Artikel kamu belum mengikut sesuai template, artikel wajib mengikuti sesuai template

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap atau perilaku dari seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu memengaruhi orang-orang yang dipimpin agar bekerja dengan lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Gaya kepemimpinan itu berbeda satu dengan yang lainnya, artinya berbeda orangnya berbeda juga gaya kepemimpinannya, sebab setiap orang berbeda sifat, berbeda karakter, berbeda dengan kondisi yang dihadapi oleh masing-masing pemimpin, tentu untuk gaya kepemimpinan yang sama pun masing-masing pemimpin berbeda cara membawakan gaya tersebut (M. Tampubolon, 2022). Gaya kepemimpinan merujuk pada metode atau strategi yang diadopsi seseorang dalam mengembangkan peran kepemimpinan, dapat juga diartikan sebagai seperangkat norma perilaku yang diterapkan oleh individu tersebut ketika berusaha mempengaruhi tindakan orang lain. Dimana terdapat tiga varian gaya kepemimpinan, yakni kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan passive-avoidant (Sukmawati et al., 2020).

Kepemimpinan Otentik

Pemimpin otentik merujuk pada individu yang menjunjung tinggi integritas dan memiliki tekad yang kuat dalam mendukung ketangguhan organisasi. Pemimpin otentik senantiasa berusaha untuk memahami maksud dari kepemimpinannya, sehingga ia mampu mengajak individu-individu di sekitarnya untuk merujuk pada sasaran yang bersamaan. Sasaran yang berkolaborasi ini memungkinkannya mengenali potensi dan ciri khas unik dari setiap individu yang berada di bawah bimbingannya. Dengan demikian, ia dapat menyelaraskan kekhasan dan peran individu-individu tersebut dalam mencapai sasaran yang bersama. Aspek ini memiliki nilai yang lebih tinggi dalam hal mengarahkan semua individu untuk memberikan kontribusi dalam pencapaian

tujuan bersama, dibandingkan dengan hanya mengorbankan aspek kuantitatif semata seperti finansial, popularitas, dan kekuasaan (Winbaktianur & Sutono, 2019). Pemimpin otentik mampu memberikan kontribusi yang efisien dalam perkembangan dan memiliki dampak positif terhadap kinerja para pengikutnya. Lebih spesifik lagi, karakteristik pemimpin otentik memberikan kontribusi serta meningkatkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh pengikut dalam meraih kinerja yang unggul. Gaya kepemimpinan otentik dapat beragam, mulai dari yang bersifat direktif hingga partisipatif atau bahkan otoriter. Tindakan mereka dipandu oleh keyakinan serta nilai-nilai pribadi untuk membangun kredibilitas dan penghargaan, serta membangun kepercayaan para pengikut melalui penyampaian pandangan-pandangan inti dan membangun jaringan hubungan kerja kolaboratif, semuanya dilakukan dengan cara yang dianggap autentik oleh pengikut mereka (Suhartini, 2020).

Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Istilah-istilah "kepemimpinan transaksional" dan "kepemimpinan transformasional" telah dikenal sebelum munculnya konsep "kepemimpinan otentik". Apabila kita melakukan perbandingan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Douglas McGregor, yaitu Teori X dan Teori Y, ada kemiripan yang dapat dilihat. Teori X dapat diparalelkan dengan konsep kepemimpinan transaksional, di mana perilaku yang kurang diinginkan akan direspons dengan sanksi, dan para pekerja dipacu oleh insentif-insentif yang ditawarkan. Sementara itu, Teori Y dan Konsep Kepemimpinan Transformasional memiliki kesamaan, karena keduanya mendukung ide bahwa manajer berperan dalam memotivasi para pekerja. Di sisi lain, Kepemimpinan Transaksional, yang juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial, menitikberatkan pada tugas pengawasan, koordinasi organisasi, dan pencapaian kelompok. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong ketaatan para pengikutnya melalui pemberian ganjaran atau penalti. Berbeda dari Kepemimpinan Transformasional, para pemimpin yang mengadopsi pendekatan transaksional tidak berusaha untuk mengubah arah masa depan, mereka hanya bertujuan untuk mempertahankan status quo. Pemimpin semacam ini mengarahkan perhatian mereka pada pekerjaan para pengikut untuk mendeteksi kesalahan dan penyimpangan. (Suhartini, 2020). Adapun gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang efektif dalam memberikan motivasi kepada para bawahan agar dapat berperilaku sesuai tujuan yang diinginkan, yang juga mencerminkan sifat-sifat yang menitikberatkan pada pertumbuhan produktivitas melalui pemanfaatan kreativitas dan inovasi. Kepemimpinan transformasional menekankan prinsip-prinsip yang menginspirasi dan berperan dalam mendukung perkembangan sumber daya manusia dalam suatu entitas organisasi. Kepemimpinan transformasional ini sesuai jika diimplementasikan dalam lingkungan organisasi yang memiliki dinamika yang signifikan, di mana kreativitas serta inovasi menjadi hal yang sangat diapresiasi (Tara R & Novitria, 2020).

Perubahan Organisasi

Proses perubahan adalah suatu kontinuitas dalam mengembangkan struktur organisasi. Di satu sisi, perubahan dipicu oleh faktor-faktor eksternal, sementara di sisi lain, perubahan dipandang sebagai kebutuhan internal.

Mengelola transformasi organisasi tidaklah sederhana. Ada sejumlah hambatan yang mungkin menghalangi langkah perubahan, termasuk hambatan dalam sistem organisasi dan keterbatasan wewenang, tantangan dalam koordinasi fungsional dan perbedaan dalam mekanisme organisasi, budaya organisasi yang ada, norma-norma kelompok, pola pikir kelompok, serta hambatan personal seperti kurangnya persiapan, peningkatan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, dan rasa tidak aman (Yusnita & Aslami, 2022). Pada dasarnya, perubahan dan kemajuan dalam suatu organisasi diperlukan agar mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Perubahan organisasi dapat terjadi baik secara terencana maupun tanpa rencana tergantung pada pengaruh internal dan eksternalnya. Meski begitu, tujuan utama dari perubahan organisasi adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja serta memajukan organisasi secara keseluruhan.

Perubahan organisasi melibatkan peralihan dari kondisi yang telah ada menuju kondisi yang baru, yang melibatkan suatu proses transformasi yang kadang tidak berjalan dengan lancar, terutama mengingat konflik seringkali muncul dalam perubahan tersebut. Perubahan ini mencakup elemen-elemen baru dalam proses kegiatan organisasi dan menciptakan pergeseran dalam kepemimpinan organisasi seiring dengan transisi dari situasi sebelumnya ke situasi yang sedang berubah atau yang baru. Dalam dinamika perubahan, ada individu yang dikenal sebagai agen perubahan, bertanggung jawab atas perubahan perilaku dan sistem dalam organisasi, yang sering kali adalah pemimpin. Perubahan dapat bersifat direncanakan atau tidak direncanakan. Perubahan yang tidak direncanakan adalah perubahan yang muncul tiba-tiba atau secara spontan tanpa campur tangan agen perubahan, dan perubahan jenis ini cenderung merugikan organisasi, dan umumnya akan diatasi atau dieliminasi dari lingkungan organisasi. Sebaliknya, perubahan yang direncanakan muncul sebagai respons langsung terhadap persepsi akan performa yang lebih baik karena perubahan tersebut (M. Tampubolon, 2022).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka sebagai pendekatan utama dalam menggali pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan cepat di dalam organisasi. Studi pustaka adalah metode penelitian yang melibatkan analisis terhadap sumber-sumber teks tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Dalam hal ini, penelitian ini akan mengumpulkan dan menganalisis berbagai literatur yang berfokus pada gaya kepemimpinan, strategi adaptasi, serta hubungan keduanya dalam hal perubahan cepat organisasi. Berikut adalah beberapa langkah yang digunakan dalam penelitian ini: 1) Identifikasi Topik Penelitian: Penelitian ini mengidentifikasi topik penelitian yang spesifik yakni gaya kepemimpinan dan strategi adaptasi terhadap perubahan organisasi; 2) Pencarian Literatur: Peneliti melakukan pencarian literatur dengan teknik dokumentasi melalui pengumpulan data dari basis data akademis, jurnal-jurnal ilmiah, buku-buku, dan sumber-sumber ilmiah lain yang relevan dengan topik penelitian seperti Google Scholar dan Elsevier; 3) Seleksi Literatur: Peneliti mengamati dan mengevaluasi literatur yang ditemukan untuk memastikan relevansi dan kualitasnya terhadap topik penelitian. Literatur yang

dipilih menjadi dasar analisis dalam penelitian ini; 4) Analisis Literatur: Peneliti menganalisis literatur dengan menggunakan teknik analisis deskriptif untuk mengidentifikasi pola-pola, temuan umum, dan kerangka kerja konseptual yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan cepat organisasi; 5) Sinergi Konsep: Peneliti menggabungkan temuan dari berbagai sumber literatur untuk membangun pemahaman yang komprehensif tentang topik penelitian. Hal ini melibatkan identifikasi persamaan, perbedaan, serta area yang memerlukan lebih banyak eksplorasi; 6) Penyusunan Laporan Penelitian: Berdasarkan hasil analisis literatur, peneliti menyusun laporan penelitian yang mencakup tinjauan pustaka yang komprehensif, hasil dan pembahasan penelitian serta implikasi temuan literatur terhadap topik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan Terhadap Perubahan

Beberapa riset sebelumnya telah mengidentifikasi kepemimpinan yang memiliki keterkaitan erat dengan dinamika perubahan dalam organisasi, hal ini didasarkan pada beberapa pandangan tentang kepemimpinan yang muncul seperti yang dikemukakan Latifah (2021), antara lain: 1) Kepemimpinan sebagai titik pusat perubahan; 2) Kepemimpinan sebagai dimensi kepribadian yang memiliki dampak; 3) Kepemimpinan sebagai seni dalam menciptakan kesepahaman dan kesejajaran; 4) Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh; 5) Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku; 6) Kepemimpinan sebagai bentuk ajakan; 7) Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan; 8) Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan; 9) Kepemimpinan sebagai hasil dari hubungan; 10) Kepemimpinan sebagai peran yang dapat diambil. 11) Kepemimpinan juga dapat dikonseptualisasikan sebagai interaksi antara individu dan kelompok. Setiap individu dalam interaksi ini dapat memainkan peran khusus dan peran-peran ini saling berhubungan satu sama lain. Pemilihan peran-peran ini didasarkan pada konsep pengaruh, dimana seorang pemimpin memiliki peran yang mempengaruhi, sementara individu lain dalam kelompok meresponsnya. Pemimpin dapat dianggap sebagai kekuatan penggerak di dalam dinamika ini (Latifah, 2021; Triwisudaningsih et al., 2020).

Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan memberdayakan yang dikemukakan Hariri (2017) dalam bukunya, bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memiliki dua peran utama. Pertama, menciptakan kondisi yang merangsang munculnya tindakan kolektif dan kepemimpinan adaptif. Kedua, mengarahkan hasil produktif yang timbul dari tindakan kolektif sebagai respons yang mendukung kepemimpinan manajerial untuk perencanaan strategis dan eksploitasi. Kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan kondisi yang memperkuat fungsi yang kompleks dan mendukung penerapan kepemimpinan adaptif dalam jaringan kerja informal. Kondisi ini diciptakan melalui peningkatan ketegangan dalam organisasi, yang melibatkan interaksi dan menciptakan ketergantungan antara para pelaku. Kombinasi interaksi ini diperlukan untuk menjalankan fungsi yang kompleks dan menghasilkan hasil yang muncul. Interaksi memfasilitasi pertukaran pengetahuan, sementara

ketergantungan merangsang tindakan di luar kerangka pengetahuan (Hariri, 2017; Syahril, 2019).

Pratiwi dan Putra (2022) mengemukakan beberapa peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi yang dapat didefinisikan melalui fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan oleh pemimpin, yaitu: 1) Merancang perubahan, 2) Mengatur implementasi perubahan dalam struktur organisasi, dan 3) Mengoordinasikan serta memberikan arahan kepada sumber daya organisasi untuk menjalankan perubahan. Ketika dilihat dari perspektif tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin, kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi perlu: 1) Menetapkan tujuan perubahan, 2) Membuat keputusan mengenai jenis perubahan yang perlu dilakukan, 3) Menetapkan jangka waktu pelaksanaan dan fase perubahan organisasi, serta 4) Mengambil tanggung jawab atas potensi risiko yang mungkin timbul akibat keputusan perubahan tersebut. Dalam situasi ini, peran pemimpin organisasi menjadi esensial dan dengan itu pula dibawa harapan akan bagaimana perilaku dari para pemangku peran (Pratiwi & Putra, 2022).

Terlepas dari kompleksitas perubahan organisasi, peran kepemimpinan tetap sentral dalam mengarahkan dan mengelola transformasi. Terdapat tiga peran utama yang dimainkan oleh kepemimpinan dalam menghadapi perubahan ini, masing-masing memiliki dampak yang signifikan pada dinamika perubahan organisasi (Abijaya et al., 2021; Pratiwi & Putra, 2022), seperti: 1) Pemimpin berperan untuk pengambilan keputusan dalam menghadapi situasi perubahan yang seringkali memerlukan keputusan cepat dan tepat (Syarifah & Farida, 2021). Pemimpin berperan sebagai pemandu dalam mengumpulkan informasi, mengevaluasi pilihan, dan memilih jalur tindakan terbaik yang sesuai dengan visi dan tujuan organisasi.; 2) Pemimpin mengendalikan konflik yang timbul sebagai dampak perbedaan dalam pandangan, kepentingan, atau peran yang diperlukan dalam proses perubahan. Pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi sumber konflik, memfasilitasi dialog yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pemecahan masalah; 3) Pemimpin membangun pola pikir sumber daya manusia yang mampu beradaptasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membentuk budaya organisasi yang merangkul perubahan, menginspirasi kreativitas, dan memberdayakan karyawan untuk terlibat aktif dalam proses perubahan (Mumford & Higgs, 2019).

Sementara itu, Morgan dalam Cahyadi dkk (2022) juga mengemukakan peran kepemimpinan yang disebut 3A, yakni; 1) *Alighting*, yaitu menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya; 2) *Aligning* yang menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama; dan 3) *Allowing* yaitu memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk enantang dan mengubah cara mereka bekerja (Cahyadi et al., 2022). Dalam *Alighting*, seorang pemimpin tidak hanya bertugas menggerakkan timnya, tetapi juga memahami dan merespons kebutuhan individu dalam tim. Dengan memotivasi setiap anggota tim secara personal, pemimpin menciptakan semangat kerja yang kuat dan berkelanjutan. Sementara itu, *Aligning* menekankan pentingnya menghubungkan tujuan individu dengan visi

organisasi. Hal ini memungkinkan setiap anggota tim untuk merasa terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Keselarasan ini memotivasi anggota tim untuk bekerja secara lebih efisien dan berfokus pada hasil yang lebih besar. Terakhir, *Allowing* menyoroti pentingnya memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi dalam tim. Seorang pemimpin yang mempercayai anggota timnya untuk mencoba ide-ide baru dan beradaptasi dengan perubahan akan membantu organisasi bergerak maju dan berkembang (Masduki et al., 2021; Seviarica et al., 2022).

Strategi Adaptasi Pemimpin Terhadap Perubahan

Sasaran strategis pada bidang perubahan dan kompleksnya faktor yang dapat merintangai upaya perubahan menjadikan pemimpin organisasi membuat program-program perubahan dengan teliti (Kesuma, 2017; Pratiwi & Putra, 2022; Zahro et al., 2018), sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang diperlukan dalam perubahan adalah kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas dan segi komitmen (Diana & Aslami, 2022; Sulastri & Rifa'i, 2019; Wardhani1, 2019). Pemimpin sebagai penentu arah perubahan perlu memiliki otoritas serta komitmen karena memimpin perubahan dengan kompleksitas perubahan memerlukan kekuatan, kepercayaan diri yang tinggi serta keterlibatan dalam setiap proses perubahan tersebut. Pemimpin organisasi harus bersikap aktif terhadap tujuan-tujuan organisasi yang terencana. Dengan demikian, pemimpin perubahan tidak akan kalah dan akan semangat dalam menerima tantangan perubahan yang dipandang sebagai ujian dalam kepemimpinannya.
- 2) Pemimpin perubahan harus menggerakkan visi (*visioner*) dengan melihat ke arah mendatang dimana organisasi akan terus bergerak (Nastain, 2021; Wibawani et al., 2019; Zahro et al., 2018). Memimpin suatu perubahan dapat dilakukan dengan memulai menentukan dan menetapkan visi tentang masa depan. Kemudian, perlu untuk menyatukan langkah setiap anggota organisasi tersebut melalui komunikasi yang harmonis serta cara mereka untuk mengatasi rintangan yang datang. Pemimpin tidak harus bersikap otoriter. Namun, meskipun para anggota organisasi menumbang pemikiran dalam perubahan, tingkat kepemimpinan tetap berada di tangan pemimpin perubahan.
- 3) Kecerdasan diperlukan bagi kepemimpinan perubahan agar tidak terombang-ambing dalam kebingungan menghadapi dan melakukan suatu perubahan itu sendiri (Dasmadi, 2021; Sahadi et al., 2020; Setyawan et al., 2022). Dengan kecerdasan, pemimpin memiliki kemampuan melihat strategi dan menetapkan program perubahan yang diyakini akan membawa organisasi yang dipimpinnya menjadi sukses di masa datang. Pemimpin dapat mengatasi setiap permasalahan yang timbul karena adanya perubahan dengan melihat dan menilai situasi, kondisi serta dinamika organisasionalnya.

Dalam beberapa penelitian mengemukakan tentang konsep kepemimpinan strategis yang didefinisikan sebagai sumberdaya yang memiliki karakteristik VRIO sesuai dengan pandangan Resource-Based View (RBV).

Dalam perspektif RBV, sumberdaya dikategorikan sebagai berharga (Valuable), langka (Rarity), tidak dapat digantikan (Immobility), dan terorganisir (Organization). RBV merupakan model yang menganggap sumberdaya sebagai elemen kunci dalam mencapai kinerja unggul perusahaan. Jika suatu sumberdaya memenuhi atribut VRIO, maka sumberdaya tersebut memiliki potensi untuk membantu perusahaan meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Konsep kepemimpinan strategis dianggap sebagai sumberdaya internal dalam organisasi yang mampu merumuskan kombinasi sumberdaya yang memenuhi kriteria VIRN dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi atau tingkat kesiapannya untuk berubah dipandang sebagai keunggulan kompetitif yang dapat dibangun melalui peran kepemimpinan strategis, sesuai dengan pandangan teori berbasis sumberdaya (Purwanto, 2023; Supratman, 2018; Tenggono & Syamlan, 2021).

Kemampuan adaptasi yang diwujudkan dalam kepemimpinan strategis juga dikemukakan oleh Muazzam dkk (2014), dimana kepemimpinan strategis ini bergantung pada kemampuan untuk secara pribadi memotivasi dan mengawasi budaya kerja yang didasarkan pada orientasi strategis (Muaazam et al., 2014). Hal ini menunjukkan bahwa untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada, pemimpin perlu melakukan pola komunikasi yang efektif untuk mampu memotivasi dan mengelola budaya kerja organisasi secara strategis atau dengan perencanaan. Sejalan dengan konsep yang dikemukakan Susanto (2019) dalam bukunya, bahwa pemimpin strategis perlu memberikan perhatian khusus pada upaya eksplorasi dan eksploitasi, dalam membangun organisasi, menggali, mengembangkan sumber daya, dan meningkatkan kompetensi (skill) karyawan sebagai bekal di masa mendatang (Susanto, 2019).

Sejalan dengan kepemimpinan strategis tersebut, lahirlah konsep pemimpin berintuisi yang dikemukakan dalam beberapa penelitian. Intuisi merupakan pemahaman yang mendalam dan pengetahuan langsung tentang tingkat kesadaran yang lebih tinggi. Semakin mencapai tingkat kesadaran diri yang lebih tinggi atau semakin mengembangkan potensi diri secara menyeluruh, semakin berkembanglah intuisi. Tujuan dari pemahaman yang langsung ini adalah untuk memungkinkan menciptakan dunia yang lebih baik. Ungkapan Einstein yang menyatakan bahwa intuisi adalah solusi dari penemuan sangat relevan, karena intuisi merupakan sumber visi dan gagasan yang memiliki kekuatan untuk mencerahkan pemahaman dan meningkatkan energi positif dalam lingkungan sekitar. Intuisi dapat memberikan jawaban atas berbagai pertanyaan yang muncul dalam pikiran (Sukatin, 2019; Triwisudaningsih et al., 2020; Weinardy et al., 2018).

Peran intuisi sangat penting dalam kehidupan seseorang, terutama bagi para pemimpin (Dwi et al., 2022; Nihayah, 2017; Sukatin, 2019). Setiap kali seorang pemimpin menghadapi masalah, mereka secara alami mulai mencarinya dengan memanfaatkan intuisi daripada hanya mengandalkan pengetahuan ilmiah. Kepemimpinan lebih bersifat seni dibandingkan dengan ilmu pengetahuan. Meskipun prinsip-prinsip kepemimpinan tetap konsisten, cara penerapannya dapat berbeda tergantung pada pemimpin dan situasinya. Oleh karena itu, intuisi sangat diperlukan. Tanpa intuisi, seorang pemimpin bisa

tersesat, dan ini merupakan situasi terburuk yang bisa terjadi bagi seorang pemimpin. Jika ingin menjadi pemimpin yang efektif dalam jangka panjang, harus menghormati peran intuisi. Hukum intuisi ini didasarkan pada fakta-fakta, naluri, dan elemen-elemen tak terlihat lainnya. Faktanya, intuisi seringkali menjadi faktor penentu yang membedakan antara pemimpin yang hebat dan pemimpin biasa. Para pemimpin terbaik memiliki kemampuan membaca dan merespons situasi dengan bijak. Seorang pemimpin harus mampu memahami situasi dan secara alami tahu strategi yang tepat untuk diterapkan. Mereka juga harus bisa membaca berbagai faktor tak terlihat, termasuk kemampuan membaca situasi, tren, sumber daya yang tersedia, orang lain, dan bahkan diri mereka sendiri.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam membentuk respons organisasi terhadap perubahan. Kemampuan pemimpin strategis dalam merencanakan, mengorganisasi, dan menggerakkan sumber daya organisasi menjadi penentu dalam menghadapi dinamika perubahan. Juga dalam menghadapi perubahan organisasi, penting untuk mengenali bahwa kepemimpinan strategis, sumber daya manusia yang adaptif, dan intuisi adalah elemen-elemen yang saling terkait dan saling memperkuat. Semua ini dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dan mencapai keunggulan kompetitif. Namun, penelitian ini masih memiliki limitasi, seperti lebih menekankan pada pandangan teoritis tentang kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi, dan belum melibatkan studi empiris atau penelitian lapangan yang mendalam.

PENELITIAN LANJUTAN

Saran untuk penelitian lanjutan adalah melibatkan pendekatan penelitian empiris, seperti studi kasus atau survei di organisasi yang sedang mengalami perubahan. Pendekatan ini dapat membantu menggali lebih dalam peran dan strategi kepemimpinan dalam menghadapi perubahan nyata dan dinamika organisasi. Melibatkan pemimpin dan staf organisasi dalam penelitian dapat memberikan perspektif yang berharga serta data yang lebih kaya. Selain itu, memeriksa dampak konkret dari berbagai gaya kepemimpinan dan strategi adaptasi dalam konteks organisasi yang sebenarnya dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang efektivitas mereka. Dengan demikian, penelitian lanjutan semacam ini dapat memberikan landasan yang lebih kuat bagi pengembangan praktik kepemimpinan yang lebih adaptif dan sukses di tengah perubahan yang tak terhindarkan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak dan partisipan yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Tanpa kerjasama mereka, penelitian ini tidak akan memiliki data yang diperlukan untuk menghasilkan temuan yang bermanfaat. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dan bermanfaat bagi perkembangan pemahaman tentang kepemimpinan dan adaptasi dalam menghadapi perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abijaya, S., Wildanu, E., & Jamaludin, A. (2021). Peranan Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), 17–26. <https://doi.org/10.36787/jsi.v4i1.442>
- Cahyadi, N., ST, M. M. S., Sesario, R., Agung, I. G. A., & ... (2022). *Konsep Dasar Kepemimpinan Manajemen SDM*. Cendikia Mulia Mandiri. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=1ye3EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pendesakan+mikro&ots=bDICOOpLrx&sig=7ID8i8nJhN84DgIx3axl3sfxzto>
- Dasmadi, D. (2021). Diskursus Sumber Daya Manusia dan Perubahan dalam Organisasi menurut Pemikiran Frederick Herzberg. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(8), 803–808. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i8.348>
- Diana, D., & Aslami, N. (2022). Analysis of the Impact of Change Management Implementation on an Organization. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(3), 1089–1096. <https://www.penerbitadm.com/index.php/JURNALEMAK/article/view/679>
- Dwi, A., Afriansyah, A., Wardhana, A., Luju, E., Haris, A., Dyanasari, M., Tijjang, B., Ahdiyat, M., Henri, I., Fatimatuz, K., Diah, Z., Dani, P., Widyastuti, T., Isfandiari, H., & Abdurohim, B. (2022). *Dasar Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Penerbit Cv. Eureka Media Aksara*. <https://repository.penerbiteureka.com/media/publications/557901-dasar-kepemimpinan-dan-pengambilan-keput-5c4c64f2.pdf>
- Fonna, N. (2019). Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang. In *Guepedia Publisher*. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=j8KZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Beberapa+karakteristik+yang+biasanya+dikaitkan+dengan+industri+manufaktur+antara+lain+memiliki+ciri+produksi+massal,+berorientasi+pada+produksi+dalam+skala+besar,+membutuhkan+modal+>
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169–182. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>
- Guamaradewi, N. G., & L. Mangundjaya, W. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 2(2). <https://doi.org/10.12962/j26151847.v2i2.4340>

- Hariri, H. (2017). *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*. Expert.
- Kesuma, S. (2017). *Kunci Sukses Pemimpin Perubahan Meng- GOAL-kan Proyek Perubahan dalam Diklat Kepemimpinan*. Deepublish. https://www.google.co.id/books/edition/Kunci_Sukses_Pemimpin_Perubahan_Meng_GOA/uls9DwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1
- Latifah, Z. (2021). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Seminar Nasional, Vol 1, No, 103-111*. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/PIUOK/article/view/4722>
- Mandira, I. M. C., & Dewi, D. A. K. T. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi, 17(3), 174-186*. <https://doi.org/10.32534/jv.v14i3.3350>
- Masduki, Abdurohim, S., & Permana, A. (2021). *Mengasah jiwa kepemimpinan: Peran organisasi kemahasiswaan*. Penerbit Adab. https://www.google.co.id/books/edition/Mengasah_Jiwa_Kepemimpinan_Peran_Organis/NEZFEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- Monica Feronica Bormasa, S.Sos., M. S. (2022). *Kepemimpinan dan Efektivitas Keja*. CV Pena Persada.
- Muaazam, M., Yahya, D., & Siti Nor, I. (2014). Kepimpinan Strategik Dan Hubungannya Dengan Kesiapan Perubahan Warga Organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 3(2), 1-14*.
- Mumford, M. D., & Higgs, C. A. (2019). *Leader thinking skills: Capacities for contemporary leadership*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315269573>
- Nastain, N. (2021). Persinggungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 10(1), 1-10*. <https://doi.org/10.21009/jmp.v10i1.21950>
- Natalia, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai; Analisis Model Mediasi. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi, 2(2), 85-95*. <https://doi.org/10.52300/jms.v2i2.3408>
- Nihayah, I. (2017). Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(2), 123-140*. <http://103.20.188.221/index.php/annidhom/article/view/4460>

- Oktavian, R. F., Satriawan, B., & Johan, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan diri terhadap kinerja adaptif selama krisis: Peran mediasi pemberdayaan psikologi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah ...*, 4(8), 3402–3412.
<http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/download/1396/1202>
- Pratikno, Y., Nurakhim, B., & ... (2023). The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable at the Business *... of Artificial Intelligence*
<https://repository.stimaimmi.ac.id/file/dosen/282816867.pdf>
- Pratiwi, S. E., & Putra, R. S. (2022). Systematic Literature Review: Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Organisasi. *Systematic Literature Review: Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Organisasi*, 4, 2620–7443. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.324>
- Purwanto, M. (2023). Strategic Leadership dalam Organizational Readiness for Change dan Arah Penelitian Masa Depan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 2023. <https://journal-nusantara.com/index.php/JIM/article/view/1380>
- Rasid, J. &. (2018). Studi Tentang Tingkah Laku Pemimpin. *An-Nidhom : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 101–116.
<http://www.jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/annidhom/article/view/4477>
- Ridho, M. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangk. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* .
- Sahadi, S., Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 513–524.
<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat/article/view/3990>
- Sastramayani, S., & Badarwan, B. (2019). Kepemimpinan Krisis dalam Pengelolaan Sekolah. *Shautut Tarbiyah*, 25(2), 181.
<https://doi.org/10.31332/str.v25i2.1507>
- Satria, B. (2021). PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT. XYZ. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Kewirausahaan*, 27–35.
<https://doi.org/10.52909/jbemk.v1i1.25>
- Setyawan, C. D., Sariyatun, S., & Indrawati, C. D. S. (2022). Pemimpin Ideal dan Karakteristik yang Didambakan dalam Menjawab Tantangan Zaman. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 96.

<https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57778>

Seviarica, H. P., Hikmah, M. N., Fauzi, R., & Hakim, R. L. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Gender. *ALSYS*, 2(1), 33–53.

Suhartini, T. (2020). Implementasi Kepemimpinan Otentik dan Person-Organisation Fit serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasional Islami. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 10(2), 132. [https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10\(2\).132-149](https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10(2).132-149)

Sukatin. (2019). Pengambilan Keputusan dalam kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1), 1156–1167.

Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2722>

Sulastri, A., & Rifa'i, M. (2019). Strategi Pemimpin Dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi. *Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 19–38.

Supratman, L. P. (2018). Pola Komunikasi Organisasi Kepemimpinan Strategis di PT TelkomSel. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(1), 31. <https://doi.org/10.31315/jik.v16i1.2680>

Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>

Susanto, A. (2019). *Strategic Leadership*. Gramedia Pustaka Utama.

Syahril, S. (2019). Teori-teori kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 4(02), 208–215.

Syamsiyah, S. N. (2020). Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi Lembaga. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 55–64.

Syarifah, I., & Farida, S. E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Penerbit*. Eureka Media Aksara.

Tampubolon, M. (2022). Dinamika Kepemimpinan. *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi ...*, 2(1), 1–7. <https://jurnal.yappsu.org/index.php/skylandsea/article/view/44%0Ahttps://jurnal.yappsu.org/index.php/skylandsea/article/download/44/50>

- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. repository.uki.ac.id. <http://repository.uki.ac.id/2339/2/CHANGEMANAGEMENT.pdf>
- Tara R, A., & Novitria, F. (2020). Studi Literatur Mengenai Karakteristik Kepemimpinan dalam Lingkup Industri dan Organisasi di Era Generasi Milenial. *Penguatan Pendidikan Karakter Pada Era Merdeka Belajar*, 26–33. <http://proceeding.semnaslp3m.unesa.ac.id/index.php/Artikel/article/download/74/71>
- Tenggono, E., & Syamlan, Y. T. (2021). Proses Strategi, Upper Echelon Theory & Kepemimpinan Strategis. *Journal of Islamic Business and ...*, 1(1), 29–35.
- Triwisudaningsih, E., Zainul, I., & Genggong, H. (2020). Tipologi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja. *AtTālim : Jurnal Pendidikan*, 6(2), 163.
- Wardhani1, E. R. . (2019). Manajemen Perubahan Dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Di Lembaga Diklat Pppptk Tkplb Bandung. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 30–39. <https://doi.org/10.17509/jap.v26i1.19845>
- Weinardy, T. L., Yulius, A., Panjaitan, S., Bastian, A., & Gunarso, D. (2018). Mengantisipasi Perubahan Radikal Dalam Perjalanan Seorang Pemimpin Kristen. *Journal Kerusso*, 3(1), 8–18. <https://doi.org/10.33856/kerusso.v3i1.84>
- Wibawani, D. T., Wiyono, B. B., & Benty, D. D. N. (2019). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(4), 181–187. <https://doi.org/10.17977/um027v2i42019p181>
- Wibowo, A. (2021). Manajemen Perubahan (Change Management). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–180.
- Winbaktianur, W., & Sutono, S. (2019). KEPEMIMPINAN OTENTIK DALAM ORGANISASI. *Al-Qalb : Jurnal Psikologi Islam*, 10(1), 71–78. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v10i1.830>
- Yetnimar, Y., Nurjannah, N., & Rasyid, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi Dengan Perubahan Organisasi Karyawan Di Universitas Abdurabb. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(4), 567–589. <https://jkms.ejournal.unri.ac.id/index.php/JKMS/article/view/7446>
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i2.157>

Zahro, A. M., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 358–363.
<https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p358>