

Leadership Paradox and Efforts to Handle It in Organizational Change

Akh Jalal^{1*}, Iriani Ismail²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Akh Jalal jalaljklmn@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Leadership, Change Management, Organization

Received : 2 August

Revised : 15 August

Accepted: 22 September

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



ABSTRACT

This research explores the leadership paradoxes that arise when managing organizational change along with leaders' efforts in dealing with these paradoxes. This research uses a library study method, by analyzing various relevant literature sources from books, journal articles and other scientific sources. The results of this research reveal that there are four main challenges identified as paradoxes, namely resistance to change, uncertainty and complexity, risk and leader communication. In overcoming this paradox, this research shows that Kurt Lewin's model provides relevant guidance for leaders in facing the challenges of organizational change. This research provides practical and theoretical contributions to the development of effective leadership in facing the challenges of ongoing change

Paradoks Kepemimpinan dan Upaya Penanganannya dalam Perubahan Organisasi

Akh Jalal^{1*}, Iriani Ismail²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Akh Jalal jalaljklmn@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajemen Perubahan, Organisasi

Received : 2 August

Revised : 15 August

Accepted: 22 September

©2023 Jalal, 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 mengeksplorasi paradoks kepemimpinan yang muncul saat mengelola perubahan organisasi beserta upaya pemimpin dalam menangani paradoks tersebut. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka, dengan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan bersumber dari buku, artikel jurnal, dan sumber ilmiah lainnya. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat empat tantangan utama yang diidentifikasi sebagai paradoks, yaitu resistensi terhadap perubahan, ketidakpastian dan kompleksitas, risiko dan komunikasi pemimpin. Dalam mengatasi paradoks ini, penelitian ini menunjukkan bahwa model Kurt Lewin memberikan panduan yang relevan bagi pemimpin dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi tersebut. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan teoritis bagi perkembangan kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi tantangan perubahan yang terus berlangsung

PENDAHULUAN

Organisasi modern seringkali dihadapkan pada tuntutan untuk tetap stabil dan efisien dalam operasional sehari-hari, juga beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis melalui inovasi. Adapun perubahan organisasi menjadi keniscayaan dalam menghadapi perkembangan global dan persaingan yang semakin ketat. Organisasi mengalami perubahan sebagai respons terhadap beragam kebutuhan yang terus berkembang. Kebutuhan ini muncul sebagai hasil dari pengaruh yang berasal dari lingkungan organisasi yang selalu mengalami perubahan, baik dari aspek eksternal maupun internal (Latar, 2020). Perubahan dalam organisasi selalu terkait dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi itu sendiri, dan ini seringkali menghasilkan konflik dengan nilai-nilai yang dipegang oleh anggota organisasi. Perubahan yang terjadi cenderung bertentangan dengan keputusan yang telah diambil oleh berbagai anggota dalam pelaksanaan organisasi (Soeari et al., 2022).

Namun, perubahan ini sering kali menimbulkan paradoks. Paradoks ini menciptakan dilema bagi para pemimpin karena tuntutan untuk menjaga status quo dan eksplorasi inovatif seringkali tampak saling bertentangan. Kendati tantangan ini melibatkan kompromi yang rumit, pengelolaannya menjadi semakin penting mengingat perubahan lingkungan yang semakin tidak pasti dan kompleks. Di tengah kompleksitas ini, banyak organisasi merasa kesulitan untuk mengatasi paradoks kepemimpinan dan menemukan keseimbangan antara stabilitas dan inovasi. Pemimpin sering kali menghadapi dilema dalam memutuskan antara memprioritaskan pertahanan atas apa yang telah ada (stabilitas) atau melangkah ke arah yang baru dan berbeda (inovasi). Sementara kepemimpinan yang berfokus pada stabilitas mungkin dapat memberikan rasa aman, kepemimpinan yang berfokus pada inovasi dapat membawa perkembangan yang berkelanjutan.

Paradoks kepemimpinan adalah fenomena di mana pemimpin dihadapkan pada situasi-situasi kontradiktif atau bertentangan yang mengharuskan mereka mengintegrasikan elemen-elemen yang sejauh ini dianggap bertentangan. Organisasi besar yang sudah mapan sering merasa perlu untuk menggabungkan praktik-praktik yang telah terbukti dengan upaya eksplorasi inovatif guna mempertahankan kompetitivitas. Namun, menerapkan kedua pendekatan ini secara bersamaan dapat mengakibatkan ketidakcocokan atau konflik yang membingungkan, sehingga pemimpin perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk mengatasi paradoks ini. Paradoks kepemimpinan ini menjadi semakin menarik karena pemimpin diharapkan untuk merespons tantangan eksternal dengan menciptakan stabilitas dalam organisasi, sementara juga memelopori inovasi untuk menjaga relevansi jangka panjang.

Beragam aspek kajian terkait topik kepemimpinan dan perubahan organisasi telah dikaji pada berbagai penelitian, seperti penelitian sebelumnya yang telah mengkaji berbagai gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi (Firmansyah et al., 2017; Mahdi et al., 2021; Nasir et al., 2020; Sanusi, 2017; Yanthy et al., 2020). Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, kolaboratif, autentik, karismatik, profetik dan lain-lain telah menjadi fokus analisis untuk memahami cara pemimpin mempengaruhi

bawahannya, serta dampaknya terhadap motivasi, komitmen, dan kinerja individu dan tim. Selain itu, aspek manajemen perubahan juga telah menjadi perhatian utama dalam penelitian sebelumnya (Arifana, 2019; Aulia & Rahmadhani, 2022; M. M. W. S. Dewi, 2021; Okolie & Memeh, 2022; Widodo, 2017). Cara pemimpin mengelola proses perubahan, termasuk komunikasi, keterlibatan karyawan, identifikasi hambatan, dan merancang strategi perubahan, telah dikaji untuk memahami efektivitas implementasi perubahan dalam organisasi. Penelitian sebelumnya juga sering berfokus pada peran budaya organisasi dalam kepemimpinan dan perubahan (Hazrah & Aslami, 2022; Megantara et al., 2019; Nasir et al., 2020; Sri Wahyuni, 2022; Yesi Kusuma Sari et al., 2022). Analisis mendalam tentang nilai-nilai, norma, dan keyakinan dalam budaya organisasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan serta cara pemimpin memanfaatkan atau mengubah budaya organisasi dalam mendukung tujuan perubahan.

Ketiga aspek kajian diatas mencerminkan fokus penelitian yang berkelanjutan dalam memahami dinamika kepemimpinan dan perubahan organisasi. Adapun penelitian ini memiliki beberapa persamaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dikaji dalam berbagai topik kepemimpinan dan perubahan organisasi. Pertama, persamaan terletak pada fokus pada kepemimpinan dan perubahan organisasi. Seperti penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini juga mengeksplorasi aspek kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi. Ini mencakup bagaimana pemimpin dapat mengatasi paradoks, mengelola konflik, dan merancang strategi perubahan yang efektif. Dengan demikian, penelitian ini meneruskan tradisi memahami peran penting pemimpin dalam menghadapi perubahan.

Selain itu, seperti penelitian-penelitian sebelumnya yang mengutamakan aspek praktis, penelitian ini juga menekankan implikasi praktis dari temuan. Hal ini melibatkan memberikan panduan yang dapat diterapkan bagi para pemimpin dalam situasi nyata. Penelitian ini, seperti sebelumnya, memiliki tujuan untuk menghasilkan wawasan yang dapat membantu pemimpin mengelola tantangan dan peluang dalam perubahan organisasi. Dalam esensinya, penelitian ini tidak hanya melanjutkan kerangka kerja penelitian sebelumnya, tetapi juga menambahkan dimensi baru melalui pendekatan holistik dalam mengatasi paradoks kepemimpinan. Meskipun memiliki persamaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya dalam konsep-konsep inti dan tujuan, penelitian ini menawarkan kontribusi yang lebih spesifik dan mendalam dalam hal integrasi aspek-aspek yang berbeda dari kepemimpinan dan perubahan organisasi.

Perbedaan yang menjadi ciri khas orisinalitas dan kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan holistik terhadap paradoks kepemimpinan dan upaya penanganannya dalam perubahan organisasi. Orisinalitas penelitian ini terletak pada penggabungan aspek-aspek yang berbeda dari kepemimpinan dan perubahan organisasi menjadi satu kesatuan yang lebih terintegrasi. Jika penelitian-penelitian sebelumnya mungkin telah membahas gaya kepemimpinan, manajemen organisasi, atau budaya organisasi secara terpisah, penelitian ini menciptakan nilai tambah dengan menjembatani elemen-elemen

ini dan mengintegrasikannya ke dalam pendekatan yang lebih holistik, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kaya tentang cara para pemimpin mengelola paradoks dan mencapai keseimbangan antara stabilitas dan inovasi dengan memadukan berbagai strategi dan taktik.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan yang lebih inovatif dalam menghadapi paradoks kepemimpinan. Penelitian ini tidak hanya mengulang konsep-konsep yang telah ada sebelumnya, tetapi juga mengusulkan solusi-solusi baru yang mungkin belum banyak dipertimbangkan. Ini mencerminkan upaya penelitian untuk menemukan jalan keluar kreatif dari dilema yang dihadapi oleh para pemimpin dalam mengelola perubahan organisasi. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada kontribusi yang lebih inovatif dan solusi-solusi yang lebih eksploratif terhadap kompleksitas paradoks kepemimpinan. Dengan kata lain, orisinalitas penelitian ini berada dalam integrasi holistik dari berbagai aspek kepemimpinan dan perubahan organisasi, sementara kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan baru dan inovatif dalam menghadapi paradoks kepemimpinan dan penyeimbangan antara stabilitas dan inovasi. Keduanya bersama-sama menciptakan penelitian yang memberikan kontribusi yang lebih dalam dan kreatif terhadap pemahaman tentang bagaimana para pemimpin dapat mengelola perubahan organisasi dengan sukses.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada studi empiris yang mengidentifikasi paradoks dalam kepemimpinan dan pendekatan yang digunakan oleh para pemimpin dalam mengatasi paradoks tersebut dalam rangka perubahan organisasi. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang upaya ini, penelitian ini diharapkan memberikan wawasan berharga tentang cara para pemimpin dapat berhasil mengelola tegangan antara stabilitas dan inovasi dalam mengelola perubahan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis dan teoritis bagi perkembangan kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi tantangan perubahan yang terus berlangsung.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Organisasi

Dari segi etimologi, istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang memiliki makna sebagai panduan atau arahan. Dari kata "pimpin" muncul kata kerja "memimpin" yang mengindikasikan tindakan membimbing atau menuntun. Sementara itu, istilah "kepemimpinan" merujuk pada tindakan menuntun, mengarahkan, dan memandu. Dalam konteks terminologi, banyak pakar yang memberikan definisi. Menurut Masykur (2022), memahami konsep kepemimpinan memerlukan pemahaman terhadap perilaku, ciri-ciri, dan gaya individu yang diberikan tanggung jawab kepemimpinan. Walaupun implementasinya bervariasi antara individu yang berbeda, namun inti dari konsep tersebut tetap sama, tergantung pada lingkungan organisasi di mana konsep tersebut diaplikasikan (Masykur, 2022).

Menurut Soeari, dkk (2022), dalam organisasi peran seorang pemimpin memiliki dimensi yang signifikan dan strategis. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola beragam sumber daya yang ada. Dengan kata lain, performa suatu organisasi secara substansial tergantung pada kualitas kepemimpinan yang dipraktikkan oleh individu pemimpin. Dari perspektif-perspektif yang bermacam-macam, dapat diambil konklusi berikut: (1) dinamika kepemimpinan melibatkan dua kelompok subjek, yakni mereka yang berupaya melakukan pengaruh dan subjek yang menerima pengaruh; (2) pemimpin aktif dalam mencoba mengarahkan subjek lain untuk bersikap sesuai ekspektasi dan menggerakkan potensi mereka demi mencapai target yang ditetapkan; dan (3) seorang pemimpin yang efektif dapat diartikan sebagai pemimpin yang berhasil meyakinkan subjek bahwa aspirasi yang diusung oleh pemimpin bertujuan untuk kepentingan bersama dan bahwa pihak yang berada dalam lingkup pengaruh memiliki kontribusi penting dalam meraih tujuan bersama tersebut (Soeari et al., 2022).

Hal ini sebelumnya sudah sejalan dengan Marliani & Djadjuli (2019), bahwa seorang pemimpin adalah teladan bagi mereka yang berada di bawah kepemimpinannya. Pemimpin memiliki peran sentral dalam pandangan, sehingga segala tindakan, perilaku, komunikasi, termasuk pilihan berbusana, akan menjadi fokus perhatian. Pemimpin diharapkan mampu berperan sebagai pendidik, figur orang tua yang patut dicontoh dan dihormati. Selain itu, pemimpin juga harus berperan sebagai rekan kerja dan teman sebaya, menjadi mitra dalam komunikasi serta diskusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh para pengikutnya (Marliani & Djadjuli, 2019). Beberapa ahli telah menginterpretasikan kepemimpinan sebagai karakteristik individu atau sebagai tindakan yang diperlihatkan, sementara yang lain memandang kepemimpinan melalui lensa pemrosesan informasi atau perspektif hubungan interpersonal. Konsep kepemimpinan telah diselidiki menggunakan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif di berbagai konteks, termasuk kelompok kecil, menengah, dan besar. Masuk ke era abad ke-21, diskusi terus berlanjut mengenai apakah kepemimpinan dan manajemen adalah proses yang terpisah. Namun, perkembangan penelitian yang muncul lebih menekankan pada pemahaman tentang proses kepemimpinan, di mana individu mempengaruhi sekelompok

individu lainnya untuk mencapai tujuan bersama, daripada mencari definisi baru tentang esensi kepemimpinan.

Pemimpin organisasi dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, mulai dari yang berfokus pada memotivasi dan membimbing individu hingga yang lebih berorientasi pada manajemen tugas dan pengawasan. Pentingnya adaptabilitas dalam gaya kepemimpinan ini tercermin dalam kebutuhan untuk menyesuaikan pendekatan sesuai dengan situasi, tugas, dan karakteristik tim yang dipimpin. Juhji dkk (2022) mengemukakan bahwa beberapa pendekatan yang muncul dalam konteks kepemimpinan adalah sebagai berikut: 1) Konsep kepemimpinan otentik, di mana penekanan diberikan pada keaslian pemimpin dan kesesuaian kepemimpinan mereka dengan nilai-nilai asli; 2) Terdapat pendekatan kepemimpinan rohani yang menitikberatkan pada penggunaan nilai-nilai dan panggilan spiritual untuk memotivasi pengikut; 3) Model kepemimpinan hamba, di mana pemimpin diarahkan untuk berperan sebagai pelayan, menggunakan prinsip-prinsip perhatian untuk mengutamakan kebutuhan pengikut dan membantu mereka mencapai otonomi, pengetahuan, serta kepedulian yang lebih luas; 4) terdapat konsep kepemimpinan adaptif, di mana pemimpin mendorong pengikut untuk beradaptasi dengan menghadapi permasalahan, tantangan, dan perubahan melalui pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel (Juhji et al., 2020).

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah langkah di mana organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan, yang diharapkan akan lebih baik dan lebih berkembang di masa depan. Tujuan utama dari perubahan yang telah direncanakan adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat menemukan metode yang lebih efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia serta meningkatkan kemampuannya secara keseluruhan. Perubahan yang telah direncanakan merupakan respons yang cepat terhadap pemahaman akan akar masalah yang memerlukan perubahan (Mulianingsih, 2020; Syamsuriadi, 2019). Perubahan organisasi mengacu pada transformasi yang terjadi dalam struktur, budaya, proses, atau strategi suatu organisasi. Hal ini melibatkan mengadopsi pendekatan yang berbeda dalam upaya meningkatkan kinerja, mengatasi tantangan pasar, atau merespons perubahan lingkungan eksternal. Perubahan organisasi bisa bersifat besar seperti restrukturisasi atau merancang ulang model bisnis, atau bisa bersifat kecil seperti mengimplementasikan perubahan dalam prosedur operasional. Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi (Latar, 2020).

Dalam hal ini, organisasi perlu mengelola perubahan yang ada dalam menjaga stabilitas organisasi, yang selanjutnya disebut sebagai manajemen perubahan. Yuliana dkk (2021) mengemukakan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan,

sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Perubahan manajemen pada salah satu organisasi yang besar ditemukan fakta bahwa dengan strategi yang ada adalah cara yang paling optimal untuk bertahan hidup dan berkembang di tahun-tahun awal usaha yang beroperasi di lingkungan bisnis turbulen dari negara berkembang. Perubahan radikal dalam postur strategis dapat berakibat fatal bagi perusahaan-perusahaan baru (Yuliana et al., 2021).

Hal ini sejalan dengan Murti dkk (2021), bahwa manajemen perubahan adalah strategi yang digunakan untuk mengelola dampak yang timbul akibat adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Ini merupakan alat, proses, dan teknik yang dirancang untuk mengarahkan individu dalam menghadapi perubahan secara efektif, baik dalam tim, individu, maupun dalam skala sistem yang lebih luas. Manajemen perubahan melibatkan rencana yang tepat untuk mempersiapkan, melengkapi, dan mendukung individu dalam organisasi agar mampu merespons perubahan dan mencapai keberhasilan organisasi (Sari & Aslami, 2022). Perubahan dapat berakar dari dalam atau luar organisasi itu sendiri. Walaupun banyak yang merasa tidak nyaman dengan perubahan, kenyataannya perubahan tidak dapat dihindari dan harus dihadapi. Dalam rangka mencapai perubahan yang menguntungkan di masa mendatang, manajemen perubahan menjadi krusial, karena ini memberikan pendekatan yang terarah dalam mengadopsi dan mengimplementasikan sistem baru di organisasi, yang pada gilirannya diharapkan menghasilkan dampak yang diinginkan (Murti et al., 2021).

METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka. Pertama-tama, teknik pengumpulan data akan berfokus pada pencarian literatur terkait paradoks kepemimpinan dan strategi penanganannya dalam perubahan organisasi. Pengumpulan ini melibatkan pencarian dokumen, artikel jurnal, buku, dan sumber literatur lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Selanjutnya, teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif. Data dari literatur dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai paradoks kepemimpinan yang muncul dalam perubahan organisasi dan solusi-solusi yang diajukan dalam literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tantangan Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Setiap era memiliki tantangannya sendiri yang semakin kompleks seiring perkembangan zaman. Perubahan dan kemajuan yang terjadi dalam masyarakat memunculkan masalah-masalah yang memerlukan solusi. Kehadiran seorang pemimpin yang kompeten dan mampu menyelesaikan masalah menjadi harapan utama masyarakat. Konsep tentang pemimpin ideal pada dasarnya fokus pada kemampuan dan sifat-sifat yang melekat pada individu pemimpin (Setyawan et al., 2022). Perubahan memiliki peranan penting dalam organisasi ini, terutama karena organisasi memiliki aspirasi untuk berinovasi dan tidak ingin ketinggalan dengan perkembangan organisasi lain. Hal ini adalah reaksi yang wajar karena organisasi yang efektif adalah yang mampu mengikuti tren perkembangan saat ini sambil tetap memelihara identitas unik dari organisasi itu sendiri. Seiring berlalunya waktu, perkembangan dan perubahan zaman secara bertahap mengalami kemajuan yang signifikan.

Berdasarkan sejumlah penelitian, terdapat beberapa tantangan pemimpin dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks dan krusial, sebagai berikut: Pertama, *resistance to change* (perlawanan terhadap perubahan). Resistensi ini menjadi tantangan utama bagi pemimpin dalam mengelola perubahan karena manusia cenderung merasa nyaman dengan kestabilan dan rutinitas yang dikenal. Perubahan seringkali dianggap mengancam zona nyaman tersebut, yang dapat memicu perasaan ketidakpastian, kecemasan, atau kekhawatiran tentang dampak perubahan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi. Akibatnya, karyawan atau anggota tim mungkin bersikeras mempertahankan status quo dan menunjukkan perlawanan terhadap perubahan yang diusulkan (R. R. Dewi & Kurniawan, 2019; Ikhrum, 2019; Laihah et al., 2019; Lumbantoruan et al., 2021; Sri Wahyuni, 2022). Pemimpin perlu mengatasi perlawanan ini dengan menciptakan pemahaman, memotivasi, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan. Pemahaman yang baik tentang sumber perlawanan, serta kemampuan untuk meresponsnya dengan cara yang konstruktif, adalah kunci dalam membantu organisasi meraih kesuksesan dalam mengelola perubahan.

Kedua, ketidakpastian dan kompleksitas. Perubahan seringkali menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas. Pemimpin harus menghadapi berbagai variabel yang mungkin sulit diprediksi atau berubah dengan cepat, terutama dalam lingkungan yang terus berubah seperti saat ini. Selain itu, perubahan organisasi sering melibatkan berbagai unsur yang saling terkait dan berdampak satu sama lain, menciptakan kompleksitas yang perlu diatasi. Pemimpin harus mampu merencanakan dan mengelola perubahan dengan mempertimbangkan banyak faktor yang berbeda, termasuk dampaknya terhadap budaya organisasi, struktur, proses operasional, dan lebih banyak lagi. Ketidakpastian dan kompleksitas ini dapat mempersulit pengambilan keputusan yang tepat, perencanaan yang efektif, dan pelaksanaan perubahan yang sukses (Abidin et al., 2021; Eriani & Fanani, 2019). Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menghadapi dan mengelola ketidakpastian serta kompleksitas dalam menghadapi perubahan organisasi.

Ketiga, komunikasi yang efektif. Komunikasi adalah kunci dalam mengelola perubahan. Pemimpin harus menjalin komunikasi yang terbuka, jujur, dan terus-menerus dengan semua pihak terkait dalam organisasi. Hal ini membantu dalam menjelaskan tujuan perubahan, mengatasi kekhawatiran, dan menjaga arus informasi yang tepat. Komunikasi yang efektif menjadi tantangan utama bagi pemimpin dalam mengelola perubahan karena perubahan seringkali menciptakan ketidakpastian dan kebingungan di kalangan karyawan atau anggota tim. Anggota organisasi mungkin tidak selalu memahami alasan di balik perubahan, tujuannya, atau cara perubahan tersebut akan memengaruhi pekerjaan mereka. Kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman, perlawanan terhadap perubahan, dan penurunan motivasi. Selain itu, dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis, pemimpin harus mampu menjalankan komunikasi yang terus-menerus untuk mengikuti perkembangan perubahan dan memastikan bahwa semua pihak terkait tetap terinformasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat untuk menjelaskan visi perubahan, memberikan arahan yang jelas, dan merespons pertanyaan serta kekhawatiran dengan baik agar perubahan dapat diterima dan dijalankan dengan lancar oleh seluruh organisasi.

Keempat, konflik dan risiko. Perubahan selalu memunculkan risiko potensial yang dapat memengaruhi kesuksesan dan dampak perubahan itu sendiri. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko yang berkaitan dengan perubahan tersebut. Risiko ini dapat mencakup perlawanan kuat dari anggota tim, masalah implementasi yang tidak terduga, kerugian finansial, atau bahkan masalah budaya organisasi. Manajemen risiko yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang berbagai risiko yang mungkin muncul selama perubahan, serta perencanaan dan strategi untuk menguranginya atau meresponsnya jika terjadi (Afif & Mahardika, 2019; Cecep Taufikurochman et al., 2023; Mirfani, 2017; Mochammad Husein & Imbar, 2015). Tanpa manajemen risiko yang baik, perubahan dapat mengalami hambatan yang signifikan atau bahkan gagal, mengakibatkan kerugian bagi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan manajemen risiko yang kuat untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan peluang yang terkait dengan perubahan yang mereka kelola.

Pendekatan Kepemimpinan Kurt Lewin Sebagai Upaya Penanganan

Upaya penanganan terhadap keempat tantangan yang telah diuraikan di atas memerlukan pendekatan yang holistik dan terpadu. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan berbagai aspek ke dalam strategi perubahan yang komprehensif. Sejumlah penelitian mengemukakan tentang langkah penanganan dalam mengatasi tantangan organisasi dalam arus perubahan, yakni dengan menerapkan teori Kurt Lewin. Teori ini dinilai tetap relevan dalam manajemen perubahan saat ini karena beberapa alasan yang kuat (Dani Rustandi & Fibria Indriati, 2022; SA'IDU, 2021; Tareamansyah & Isnawijayani, 2021; Wardhani1, 2019); 1) teori Lewin menyoroti pentingnya memahami bahwa perubahan bukanlah proses yang instan, melainkan memerlukan tahapan-tahapan yang jelas. Hal ini relevan karena perubahan organisasi modern seringkali melibatkan transformasi yang kompleks dan berkelanjutan, yang

membutuhkan pemahaman dan perencanaan yang mendalam; 2) teori ini menekankan pada aspek psikologis dan sosial dalam perubahan. Hal ini sangat relevan karena dalam perubahan, mengubah pola pikir dan sikap individu yang merupakan salah satu bentuk tantangan; 3) model Lewin menggarisbawahi pentingnya komunikasi dan partisipasi anggota organisasi dalam proses perubahan. Hal ini sesuai dengan praktik manajemen perubahan yang sukses, di mana melibatkan karyawan dalam proses membuat mereka merasa memiliki dan terlibat dalam perubahan.

Adapun teori ini dikenal dengan istilah "Model Perubahan Lewin" sebagaimana yang dikemukakan oleh Mellita & Elpanso (2020), bahwa model ini terdiri dari tiga tahapan kunci (Mellita & Elpanso, 2020), yaitu "*Unfreeze*" (Melelehkan), "*Change*" (Merubah), dan "*Refreeze*" (Membekukan).

1. *Unfreeze* (Melelehkan): Dalam model Lewin, "*unfreeze*" mengacu pada mengubah mindset dan sikap anggota organisasi agar mereka lebih terbuka terhadap perubahan. Pemimpin dapat menggunakan tahap ini untuk melelehkan paradoks antara mempertahankan status quo dan merubahnya. Mereka harus membangun pemahaman tentang urgensi perubahan dan mengkomunikasikan alasan mengapa perubahan diperlukan. Dalam konteks paradoks kepemimpinan, yang berarti menjelaskan bahwa perubahan diperlukan untuk mengatasi tantangan yang kompleks dan bahwa pemimpin menghargai kontribusi serta pandangan anggota tim. Pemimpin perlu mengkomunikasikan alasan dan urgensi perubahan, menciptakan pemahaman tentang mengapa perubahan diperlukan, dan membantu mengurangi perasaan ketidakpastian dan kekhawatiran. Hal ini sesuai dengan prinsip Lewin bahwa menghilangkan kestabilan saat ini adalah langkah pertama dalam menghadapi perubahan.
2. *Change* (Merubah): Tahap "*change*" dalam model Lewin menggambarkan proses perubahan itu sendiri. Pemimpin dapat mengejar keseimbangan antara mengarahkan tim dan mendengarkan masukan mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa pandangan dan ide anggota tim diakomodasi dalam perencanaan dan implementasi perubahan. Pemimpin juga harus fleksibel dalam merespons dinamika yang muncul selama proses perubahan. Pemimpin juga perlu memimpin proses perubahan dengan baik, memberikan arahan yang jelas. Lewin menekankan pentingnya perencanaan yang cermat dan penggunaan teknik yang efektif dalam mengelola perubahan ini.
3. *Refreeze* (Membekukan): Tahap "*refreeze*" mengacu pada mengkonsolidasikan perubahan menjadi bagian yang berkelanjutan dari budaya dan rutinitas organisasi. Pemimpin dapat menggunakan tahap ini untuk menangani paradoks antara ketahanan dan adaptabilitas. Mereka harus memastikan bahwa perubahan yang telah diimplementasikan bukan hanya berlalu begitu saja, tetapi menjadi bagian yang tetap dalam budaya organisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa organisasi tetap terhubung dengan nilai-nilai inti

dan tujuannya sambil tetap responsif terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal. Pemimpin juga memastikan bahwa perubahan yang telah diimplementasikan terjaga dan tidak kembali ke kebiasaan lama. Hal ini melibatkan pembangunan kembali stabilitas dan memastikan bahwa anggota organisasi merasa nyaman dengan cara baru yang lebih efektif tersebut.

Dengan kata lain, dalam menghadapi berbagai perubahan, pemimpin dapat menggunakan pendekatan Lewin ini untuk merancang strategi yang lebih efektif. Model ini membantu pemimpin dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan menjaga perubahan agar tetap relevan dan berkelanjutan dalam organisasi (Cummings et al., 2016). Selain itu, fokus Lewin pada komunikasi, pemahaman, dan pengaruh terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi sangat relevan dalam mengatasi tantangan seperti perlawanan terhadap perubahan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, penggunaan prinsip-prinsip teori Kurt Lewin, membantu pemimpin agar lebih efektif mengelola perubahan dan mencapai tujuan perubahan organisasi.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Perubahan adalah bagian alami dari evolusi organisasi, dan pemimpin yang kompeten harus dapat mengatasi berbagai tantangan yang muncul seiring dengan perubahan tersebut. Beberapa tantangan yang dibahas dalam penelitian ini meliputi resistensi terhadap perubahan, ketidakpastian, kompleksitas, komunikasi yang efektif, serta manajemen risiko. Teori Kurt Lewin memberikan panduan yang relevan dalam mengatasi tantangan-tantangan ini dengan pendekatan berjenjang yang melibatkan tahap *Unfreeze*, *Change*, dan *Refreeze*. Dalam era yang terus berubah, pemimpin yang mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip Lewin dapat memainkan peran penting dalam memastikan kesuksesan perubahan organisasi. Namun, penelitian ini juga memiliki beberapa limitasi. Pertama, penelitian ini didasarkan pada analisis literatur dan studi pustaka, tanpa melibatkan penelitian empiris. Kedua, penelitian ini mungkin belum mencakup semua kondisi yang mungkin muncul dalam berbagai organisasi yang berbeda.

PENELITIAN LANJUTAN

Peneliti menyarankan penelitian lanjutan yang melibatkan penelitian empiris dan studi kasus untuk lebih menggali implikasi praktis dari upaya penanganan paradoks dalam masa perubahan. Dalam konteks perubahan organisasi yang terus bergerak maju, memahami bagaimana organisasi dapat mengatasi paradoks yang muncul, seperti memadukan stabilitas dan inovasi, menjadi kunci bagi keberhasilan jangka panjang. Studi kasus yang mendalam pada berbagai organisasi dapat memberikan wawasan tentang bagaimana pemimpin dan manajer secara efektif menghadapi paradoks ini dalam situasi nyata. Penelitian empiris juga dapat menghasilkan bukti konkret tentang praktik terbaik yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk mengelola paradoks dengan efisien. Dengan demikian, penelitian lanjutan semacam ini dapat menjadi pedoman berharga bagi pemimpin dan praktisi dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi yang kompleks.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih yang tak terhingga kepada semua peneliti yang telah berdedikasi sepenuh hati dalam penelitian ini. Penelitian ini telah membuka jendela ke dalam dunia yang kompleks dan dinamis dari kepemimpinan dalam menghadapi perubahan organisasi. Dedikasi, upaya, dan ketekunan Anda dalam menggali paradoks ini serta upaya penanganannya adalah luar biasa. Penelitian ini tidak hanya memperkaya pemahaman kita tentang isu-isu krusial dalam kepemimpinan, tetapi juga memberikan kontribusi berharga bagi praktisi dan organisasi yang berusaha untuk mengelola perubahan dengan sukses. Terima kasih kami haturkan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi pada pengetahuan yang berarti ini dan semoga temuan penelitian ini dapat terus menginspirasi pemimpin masa depan untuk menghadapi paradoks organisasi dengan kebijaksanaan dan ketangguhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Furkan, L. M., & Suryani, E. (2021). Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial UMKM dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(11), 2923. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i11.p19>
- Afif, H. T., & Mahardika, D. P. K. (2019). Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Pada 10 Bank Terbesar di Indonesia Berdasarkan Total Aset Tahun 2017 Periode 2013-2017). *E-Proceeding of Management*, 6(1), 683–693. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/8737>
- Arifana, dian. (2019). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember*, 59, 345–364. <http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/relasi/article/view/80>
- Aulia, W., & Rahmadhani, S. (2022). Dampak Manajemen Perubahan Lingkungan Kerja Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Karyawan Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*. <https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JUMSI/article/view/3043%0Ahttps://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JUMSI/article/download/3043/2560>

- Cecep Taufikurochman, Budi Harto, & Lilis Saidah Napisah. (2023). Analisis Bibliometrik Kinerja Keuangan dan Manajemen Resiko. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 9(1), 181–190. <https://doi.org/10.38204/jrak.v9i1.1199>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dani Rustandi, & Fibria Indriati. (2022). Analisis Manajemen Perubahan Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi Pasca Revisi Undang-Undang. *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(3), 578–594. <https://doi.org/10.25157/moderat.v8i3.2762>
- Dewi, M. M. W. S. (2021). Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Pada Masa Pandemi Di Sd Kristen 03 Eben Haezer Salatiga. *Prosiding Webinar Nasional IAHN-TP Palangka Raya*, 1, 40–50. <https://www.prosiding.iahntp.ac.id/index.php/seminar-nasional/article/view/168>
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik : Mengatasi Resistensi Perubahan. *Natapraja*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Eriani, I. D., & Fanani, Z. (2019). Ketidakpastian Lingkungan Dan Kinerja Manajerial: Peran Mediasi Sistem Akuntansi Manajemen. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 9(3), 255. <https://doi.org/10.22219/jrak.v9i3.8709>
- Firmansyah, A. H., Wibowo, N. M., & Hidayat. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan Di PT Bank Sinarmas Tbk . Cabang Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 1(2), 125–137. <http://eprints.uwp.ac.id/id/eprint/2879/>
- Hazrah, S., & Aslami, N. (2022). Influence of Essential Roles of Leadership in Implementing Change Pengaruh Peran-Peran Esensial Kepemimpinan dalam Implementasi Perubahan. ... *Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 1(2), 353–358. <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/jambd/article/view/2643>

- Ikhrum, F. (2019). Pengembangan Manajemen Perubahan Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Implementasi Sistem Informasi Akademik Berbasis Sika-Erp. *Ekono Insentif*, 13(1), 27-40.
<https://doi.org/10.36787/jei.v13i1.93>
- Juhji, J., Syafe', Z., & Gunawan, A. (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172-186.
<https://doi.org/10.37758/jat.v3i2.219>
- Laihad, R. A., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mnyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado Analysis of Factors That Cause Resistance in the Process of Organizational Change in the Fin. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 531-540.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/22442/22135>
- Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi Bakroni. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75-84.
<https://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn/article/view/3730>
- Lumbantoruan, C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-faktor yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di PT Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 9(1), 914-923.
<https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32637>
- Mahdi, M., Aiyub, A., & Darmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 26.
<https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3433>
- Marliani, L., & Djadjuli, R. D. (2019). Menakar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Di Era Globalisasi. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 74.
<https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>
- Masykur, M. (2022). Kepemimpinan Abad 21 Dalam Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam. *Transformasi : Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*, 6(1), 76-

102. <https://doi.org/10.47945/transformasi.v6i1.819>

Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1). <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1299>

Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Mbia*, 19(2), 142-152. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>

Mirfani, A. M. (2017). Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13(1). <https://doi.org/10.17509/jap.v23i1.5575>

Mochammad Husein, G., & Imbar, R. V. (2015). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Penerapan Pada Document Management System di PT. JABAR TELEMATIKA (JATEL). *Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 1(2). <https://doi.org/10.28932/jutisi.v1i2.368>

Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3(3), 42-52. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i3.314>

Murti, H. T., Puspita, V., & Ratih, P. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Manajemen Perubahan Organisasi dalam Mendukung Bisnis Berkelanjutan Pasca Covid-19 pada UMKM di Kota Bengkulu. *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital*, 1(1), 33-41. <https://doi.org/10.35912/jbpd.v1i1.450>

Nasir, M., Basalamah, J., & Murfat, M. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akrab Juara*, 1(April), 1-11. <https://www.akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/1001>

Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2022). Influence of change management on modern organizational efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(3), 171. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5352>

SA'IDU, N. (2021). Difusi Inovasi Manajemen Perubahan Model Kurt Lewin

Pada Madrasah Dengan Pendekatan Prinsip Tringa. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 1(4), 337–347. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v1i4.611>

Sanusi, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko HP New Cahaya Plaza Millennium Medan. In *Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area*. Universitas Medan Area. <http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/8210>

Sari, M., & Aslami, N. (2022). Manajemen Perubahan Pada Kemajuan Organisasi. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2(4), 618–624. <https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JUMSI/article/view/3055>

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>

Soeardi, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W. (2022). The Role of Leadership in the Development of Public Organizations. *Journal of Governance*, 7(4). <https://doi.org/10.31506/jog.v7i4.17903>

Sri Wahyuni, E. (2022). Analisis Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(8), 1363–1370. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i8.176>

Syamsuriadi, S. (2019). Lingkungan Dan Manajemen Perubahan Dalam Organisasi. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 816–834. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v8i1.420>

Tareamansyah, A., & Isnawijayani, I. (2021). Optimalisasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Implementasi HRIS eUnite Employee Self Service di PT Asphalt Bangun Sarana Regional Sumatera. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(3), 172–192. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i3.413>

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>

- Widodo, H. (2017). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287-306. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>
- Yesi Kusuma Sari, Zaenul Muttaqien, & Erwin Syahputra. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Lemsig Triguna Abadi Kediri. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 199-213. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v1i3.682>
- Yuliana, L., Ida Trigani, & Wulan Aditya Putri. (2021). Analisis Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pt Solusi Bangun Indonesia Tbk. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(1), 47-56. <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i1.4014>