



## **Kepemimpinan Transformasional: Menavigasi Resistensi dalam Konteks Perubahan Organisasi**

*Transformational Leadership: Navigating Resistance in the Context of Organizational Change*

**Delipiter Lase**

*Fakultas Ekonomi Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia*

Received January 27, 2025; accepted January 28, 2025; published online January 28, 2025

**Abstract.** This study explores the role of transformational leadership in managing resistance to organizational change. The objective is to identify how transformational leadership inspires and motivates employees to accept and adapt to changes effectively. Using a literature review and content analysis, the study synthesizes findings from existing theories and empirical research. The results highlight that transformational leadership reduces resistance through inspirational vision, open communication, individual development, empowerment, and role modeling. These practices foster employee trust, commitment, and proactive attitudes towards change. The study concludes that transformational leadership significantly enhances organizational adaptability and employee engagement during periods of transformation.

**Keywords:** employee motivation, leadership effectiveness, organizational change, resistance to change, transformational leadership

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan transformasional dalam mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan secara efektif. Dengan menggunakan tinjauan literatur dan analisis isi, penelitian ini menyintesis temuan dari teori dan penelitian empiris yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mengurangi resistensi melalui visi yang inspiratif, komunikasi terbuka, pengembangan individu, pemberdayaan, dan keteladanan. Praktik-praktik ini membangun kepercayaan, komitmen, dan sikap proaktif karyawan terhadap perubahan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan adaptabilitas organisasi dan keterlibatan karyawan selama masa transformasi.

**Kata Kunci:** efektivitas kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, perubahan organisasi, resistensi terhadap perubahan

### **Pendahuluan**

Perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Organisasi akan terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, tuntutan pelanggan, inovasi teknologi, perubahan kebijakan, dan berbagai faktor lainnya. Penting bagi

✉ Corresponding author [delipiterlase@unias.ac.id](mailto:delipiterlase@unias.ac.id)

Copyright © 2025 The Author(s) | Published by Universitas Nias

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

organisasi untuk memiliki fleksibilitas, kesiapan, dan kemampuan untuk merespons dan mengelola perubahan secara efektif agar tetap relevan dan berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis.

Perubahan organisasi adalah proses di mana suatu organisasi mengubah cara kerjanya secara fundamental, baik melalui penggunaan teknologi baru, restrukturisasi, atau perubahan dalam budaya organisasi (Cummings & Worley, 2014; Robbins & Coulter, 2016). Merujuk pada perubahan dalam aspek-aspek organisasi, termasuk struktur, strategi, budaya, teknologi, dan orang-orang di dalamnya (Beer et al., 1990). Merupakan suatu proses yang dimaksudkan untuk mencapai perubahan dalam perilaku organisasi, baik melalui perubahan struktur, perubahan proses, atau perubahan dalam cara orang bekerja (Kotter & Schlesinger, 2008).

Dari pendapat ahli di atas, penulis berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah proses transformasi yang signifikan dalam berbagai aspek organisasi, baik struktur, budaya, teknologi, maupun orang-orang yang terlibat di dalamnya. Perubahan organisasi bertujuan untuk mencapai perubahan perilaku organisasi dan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti restrukturisasi, penggunaan teknologi baru, atau perubahan cara kerja.

Organisasi berubah karena berbagai alasan seperti beradaptasi dengan kondisi pasar yang baru, kemajuan teknologi, perubahan tenaga kerja, merger dan akuisisi, dan restrukturisasi internal. Beberapa penelitian terdahulu yang mengeksplorasi alasan-alasan perubahan organisasi, di antaranya Hayes (2018), mengidentifikasi beberapa penyebab utama perubahan organisasi yakni tekanan eksternal dan internal organisasi, krisis, visi kepemimpinan, merger dan akuisisi, serta teknologi baru. Sementara itu, Sonenshein & Besharov, (2018) mengidentifikasi penyebab utama perubahan organisasi yakni pergeseran lingkungan eksternal dan internal organisasi, visi kepemimpinan, krisis, kemajuan teknologi, dan umpan balik karyawan. Lebih lanjut, dalam buku "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s," Burke (1999) menjelaskan beberapa penyebab perubahan organisasi, yaitu: perkembangan teknologi, perubahan eksternal organisasi, perubahan strategi untuk mencapai tujuan strategis, perubahan kepemimpinan, perubahan budaya, hasil kinerja yang buruk, serta kebutuhan karyawan. Hal yang sama juga diungkap oleh (Paul MacDuffie & Helper, 1997), menurut mereka beberapa penyebab perubahan organisasi, yaitu: perkembangan teknologi, persaingan yang meningkat, perubahan dalam regulasi pemerintah, kebutuhan karyawan, perubahan lingkungan eksternal perubahan kepemimpinan dan peningkatan efisiensi.

Organisasi melakukan perubahan untuk berbagai tujuan. Tujuan perubahan organisasi dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya tergantung pada konteks, strategi, dan kebutuhan spesifik organisasi. Beberapa tujuan umum yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan antara lain untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi, menghadapi tuntutan lingkungan bisnis, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, mengubah budaya dan nilai organisasi, menghadapi perubahan strategis, serta meningkatkan daya tanggap dan fleksibilitas. Daft (2013) mengemukakan bahwa tujuan perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi; meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik (Dessler & Varrkey, 2017); serta untuk

mengubah budaya organisasi yang ada untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi (Schein, 2010).

Meskipun perubahan organisasi adalah sebuah keniscayaan yang sering kali tidak dapat dihindari, namun tidak semua upaya perubahan berjalan dengan lancar atau sukses. Ada beberapa tantangan atau hambatan yang dapat menghalangi perubahan organisasi. Di antaranya resistensi terhadap perubahan – para pemimpin organisasi seringkali mengalami kesulitan dalam mengubah perilaku dan sikap karyawan yang sudah terbiasa dengan cara kerja yang lama (Kotter & Schlesinger, 2008). Kurangnya dukungan dari pihak atas, tanpa dukungan mereka, perubahan mungkin tidak akan berhasil (Kotter, 2012). Perubahan organisasi seringkali memerlukan investasi dalam bentuk sumber daya, seperti waktu, uang, dan tenaga kerja. Jika organisasi tidak memiliki sumber daya yang cukup, perubahan mungkin tidak dapat dilakukan dengan berhasil (Cameron & Green, 2012).

Resistensi atau penolakan terhadap perubahan dianggap sebagai faktor penghambat utama dalam melakukan perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena manusia cenderung mempertahankan keadaan normal, menghindari perubahan yang tidak diinginkan, dan merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian perubahan. Namun, meskipun resistensi dianggap sebagai faktor penghambat utama, bukan berarti perubahan tidak mungkin dilakukan. Dalam banyak kasus, resistensi dapat diatasi, dan perubahan dapat terjadi dengan sukses jika pemimpin organisasi dapat memimpin dan mengelola perubahan dengan baik.

Dari berbagai jenis kepemimpinan yang umum dikenal, penulis berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik dan pendekatan yang kuat dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi. Akhirnya dalam artikel ini, penulis hendak mendiskusikan peran kepemimpinan transformasional dalam mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi.

## **Tinjauan Literatur**

### **Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi adalah proses yang melibatkan perubahan cara organisasi beroperasi untuk meningkatkan kinerjanya atau beradaptasi dengan keadaan baru. Literatur tentang perubahan organisasi sangat luas dan mencakup berbagai topik, termasuk pendorong perubahan, jenis-jenis perubahan, proses yang terlibat dalam perubahan, serta tantangan dan peluang yang terkait dengan perubahan. Salah satu pendorong penting dari perubahan organisasi adalah kebutuhan untuk merespons tekanan eksternal, seperti perubahan pasar, teknologi, atau lingkungan peraturan. Sebuah studi oleh Cameron & Green (2012) menemukan bahwa organisasi lebih cenderung melakukan perubahan ketika mereka menghadapi tekanan eksternal yang mengancam kelangsungan hidup atau pertumbuhan mereka.

Perubahan organisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk perbedaan struktural, proses, dan budaya. Sebuah studi oleh Kotter & Schlesinger (2008) mengidentifikasi enam jenis perubahan: pendidikan dan komunikasi, partisipasi dan keterlibatan, fasilitasi dan dukungan, negosiasi dan kesepakatan, manipulasi dan kooptasi, dan pemaksaan. Proses perubahan organisasi biasanya melibatkan serangkaian tahapan, termasuk pengakuan atas kebutuhan akan perubahan, perencanaan dan pelaksanaan perubahan, dan evaluasi hasil.

Sebuah studi oleh Burke & Litwin (1992) mengusulkan sebuah model perubahan organisasi yang mencakup 12 faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan, termasuk kepemimpinan, budaya, dan komunikasi (Burke & Litwin, 1992 dalam Tampubolon, 2020).

Perubahan organisasi dapat menjadi tantangan, dan ada banyak hambatan yang harus diatasi oleh organisasi agar berhasil. Hambatan-hambatan ini termasuk resistensi terhadap perubahan, kurangnya sumber daya, serta perencanaan dan implementasi yang tidak memadai. Namun, banyak peluang yang terkait dengan perubahan organisasi, termasuk peningkatan efisiensi, peningkatan kinerja, dan peningkatan inovasi.

### **Resistensi**

Resistensi terhadap perubahan adalah tanggapan individu atau kelompok yang menunjukkan penolakan, keberatan, kecemasan, atau tidak setuju terhadap perubahan yang diusulkan atau sedang berlangsung dalam organisasi. Resistensi ini dapat muncul dalam bentuk emosi negatif, pengurangan kinerja, atau upaya sabotase (Oreg et al., 2011; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpastian, ketidaknyamanan, kekhawatiran akan hilangnya keuntungan atau kekuasaan, atau kurangnya dukungan dan partisipasi dari pihak yang terlibat dalam perubahan tersebut (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Selain itu, individu menggunakan reaksi negatif ketika hubungan kerja terancam karena adanya perubahan yang menyebabkan mereka keluar dari pekerjaan mereka (Michela & Vena, 2012). Kurangnya komunikasi organisasi menyebabkan ketidakseimbangan organisasi yang berdampak negatif pada reaksi terhadap perubahan organisasi dengan cara yang cenderung mengikuti reaksi negatif seperti keluar (Kruglanski et al., 2007). Kelemahan dalam komunikasi organisasi menyebabkan ketegangan di antara karyawan dan mengakibatkan reaksi negatif terhadap perubahan (Li et al., 2021).

Perasaan negatif terhadap perubahan dapat terjadi karena meningkatnya rasa takut kehilangan pekerjaan dan rendahnya tingkat partisipasi karyawan dalam proses perubahan (Barner, 2008; Rizzuto et al., 2014). Ketika berpikir tentang perubahan, resistensi sering kali menjadi hal pertama yang terlintas di benak kita (Walk & Handy, 2018). Hal ini karena individu menganggap perubahan sebagai kejutan yang secara terbalik mempengaruhi mereka untuk memikirkan konsekuensi negatif dari perubahan dan karenanya, mereka menolak perubahan atau mengembangkan ketidakpastian tentang proses perubahan (Størseth, 2006). Ada juga persepsi bahwa inisiatif perubahan yang tidak direncanakan dengan baik atau diimplementasikan dengan buruk, dengan cara yang tidak mempertimbangkan kondisi organisasi atau sosial individu, meningkatkan tingkat stres (Blom, 2018).

Studi yang dilakukan (Straatmann et al., 2016) menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti identitas organisasional dan keterikatan terhadap budaya organisasi dapat mempengaruhi resistensi terhadap perubahan. Individu yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap identitas dan budaya organisasi mungkin lebih resisten terhadap perubahan yang mengancam stabilitas atau nilai-nilai yang mereka pegang. Dukungan sosial dapat memberikan dorongan emosional dan praktis kepada individu yang mengalami resistensi, membantu mereka mengatasi kekhawatiran dan ketidakpastian yang terkait dengan perubahan (Choi & Ruona, 2011). Partisipasi anggota tim dalam perencanaan dan implementasi perubahan dapat

mengurangi resistensi terhadap perubahan (Khaw et al., 2022). Melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka rasa memiliki terhadap perubahan dapat meningkatkan komitmen dan penerimaan terhadap perubahan tersebut.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 71% terhadap keberhasilan perubahan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan dan sifat-sifat pemimpin sangat penting bagi reaksi perubahan karyawan (Fugate, 2012). Keterbukaan pemimpin meningkatkan reaksi positif terhadap perubahan. Namun, resistensi pemimpin menstimulasi reaksi negatif terhadap perubahan dari karyawan (Matthew, 2009). Hubungan dengan karyawan oleh para pemimpin adalah penentu penting dari kepemimpinan perubahan yang sukses (Alnoor et al., 2020). Gaya kepemimpinan mempengaruhi karyawan dengan cara yang berbeda, seperti kredibilitas dan kepercayaan merupakan pendorong perubahan yang penting bagi para pemimpin untuk memastikan bahwa kepentingan karyawan dipertimbangkan. Literatur menegaskan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota meningkatkan reaksi negatif karyawan terhadap perubahan yang terkait dengan merger perusahaan (Fugate, 2012). Di sisi lain, kepemimpinan kreatif dan kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawan dan meningkatkan reaksi positif karyawan. Pemimpin perubahan adalah pemimpin yang kreatif dan transformatif (Matthew, 2009). Selain itu, kepemimpinan praktis mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan dan meningkatkan minat individu untuk mengimplementasikan perubahan (Khaw et al., 2023; Kim et al., 2021).

Meskipun tidak diragukan lagi ada banyak faktor lain, peran sentral pemimpin dalam menghasilkan reaksi positif terhadap perubahan telah didokumentasikan dengan baik (Ahn et al., 2004; Herold et al., 2008; Higgs & Rowland, 2011). Hanya, sebagian besar literatur perubahan berfokus pada kepemimpinan perubahan (Dumas & Beinecke, 2018). Kepemimpinan transformasional telah diperdebatkan sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif dan berpengaruh selama perubahan organisasi dalam meningkatkan perilaku mendukung perubahan karyawan (Bass & Riggio, 2006). Namun, mekanisme di mana kepemimpinan transformasional mengarah pada reaksi positif karyawan terhadap perubahan perlu diteliti lebih lanjut (Eberly et al., 2017; Faupel & Süß, 2019).

### **Metode**

Artikel ini merupakan kerangka konseptual yang didasarkan pada tinjauan teori. Untuk mengembangkan konsep-konsep yang relevan dengan topik, penulis melakukan tinjauan literatur yang diperoleh dari buku-buku dan jurnal ilmiah, laporan penelitian, karangan ilmiah, tesis dan disertasi, ensiklopedia, serta sumber-sumber cetak dan elektronik lainnya. Selanjutnya, untuk mendapatkan karakteristik yang tepat dari wacana berupa teori dan konsep yang diteliti, penulis menggunakan metode analisis isi, yaitu teknik riset untuk membuat inferensi-inferensi yang dapat ditiru (*replicabel*) dan sah data dengan memperhatikan konteksnya (Krippendorff, 2019; Kriyantono, 2012).

### **Hasil dan Pembahasan**

Perubahan organisasi yang berkelanjutan merupakan prasyarat bagi organisasi untuk bertahan dan mempertahankan daya saing mereka di pasar. Namun, banyak inisiatif perubahan yang

tidak mencapai hasil yang diharapkan karena tidak mendapatkan komitmen dan dukungan dari karyawan. Dalam konteks mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam membuat karyawan lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih menerima perubahan tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang paling efektif, terutama dalam konteks perubahan dan ketidakpastian (Bass & Riggio, 2006; Herold et al., 2008). Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh dalam menghasilkan respon positif terhadap perubahan, seperti komitmen untuk berubah dan kesiapan untuk berubah (Caldwell et al., 2009; Herold et al., 2008).

Kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam mengelola resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi. Pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuan mereka untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif. Kepemimpinan transformasional dapat membantu mengelola resistensi karyawan terhadap perubahan dengan cara-cara berikut.

**Inspirasi dan Visi.** Pemimpin transformasional menciptakan visi yang kuat dan menginspirasi anggota tim untuk mencapainya. Mereka mengkomunikasikan visi ini dengan cara yang menggugah emosi dan memberikan makna yang mendalam bagi anggota tim. Dengan memiliki visi yang kuat dan inspiratif, pemimpin transformasional membantu anggota tim melihat nilai dan manfaat dari perubahan yang diusulkan, sehingga mengurangi resistensi mereka. Sebuah survei online dengan dua titik waktu dilakukan terhadap karyawan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pengikut, komitmen organisasi, dan perilaku proaktif melalui atribut tujuan. Temuan menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi sejauh mana pengikut mengevaluasi tujuan organisasi sebagai sesuatu yang penting dan menganggapnya dapat dicapai. Analisis mediasi berganda mengungkapkan bahwa atribut tujuan ini mentransmisikan efek kepemimpinan transformasional pada sikap kerja dan perilaku proaktif para pengikut (Steinmann et al., 2018).

Hasil penelitian Khan et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan mediator motivasi intrinsik. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa kinerja kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Namun, terdapat hubungan tidak langsung dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kelelahan kerja dan *social loafing*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pemimpin organisasi harus memiliki atribut transformasional dengan mendapatkan informasi dari karyawan mereka dengan baik karena pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang diantisipasi atau hasil yang signifikan. Hal ini memberikan kepercayaan diri kepada karyawan atas pekerjaan tertentu dan kekuatan untuk membuat keputusan setelah mereka dilatih.

**Komunikasi Terbuka.** Pemimpin transformasional mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan dengan anggota tim. Mereka mendengarkan perasaan, kekhawatiran, dan umpan

balik dari anggota tim tentang perubahan yang diusulkan. Dengan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan, pemimpin transformasional dapat mengurangi resistensi dengan memperhatikan dan mengakomodasi kebutuhan dan kekhawatiran individu. Temuan penelitian Yue et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan berhubungan positif dengan kepercayaan organisasi karyawan, yang secara positif mempengaruhi keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komunikasi internal organisasi yang simetris dan kepuasan relasional karyawan. Penggunaan saluran tatap muka oleh para pemimpin berhubungan positif dengan kepuasan karyawan (Men, 2014).

**Memupuk Perkembangan Individu.** Pemimpin transformasional memberikan perhatian dan dukungan kepada anggota tim untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Mereka mendorong dan menyediakan sumber daya yang diperlukan agar anggota tim dapat menghadapi perubahan dengan percaya diri dan kemampuan yang lebih baik. Dengan demikian, pemimpin transformasional membantu mengurangi resistensi dengan mempersiapkan anggota tim secara individu untuk menghadapi perubahan. Pemimpin transformatif telah terbukti meningkatkan kesehatan mental karyawan dengan menumbuhkan inisiatif, motivasi intrinsik, dan lingkungan yang lebih baik, yang semuanya meningkatkan hasil dan kinerja (Chen, 2023). Pelatihan dan dukungan dari para pemimpin yang menginspirasi, memperkuat, dan menghubungkan bawahan mereka dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dan memungkinkan tim untuk mencapai tujuan bersama dengan sukses (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

**Pemberdayaan dan Pendelegasian.** Pemimpin transformasional mendorong pemberdayaan anggota tim dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas. Dengan mempercayai anggota tim, pemimpin transformasional meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas perubahan yang diusulkan (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Hal ini dapat mengurangi resistensi karena anggota tim merasa lebih terlibat dalam proses perubahan dan memiliki kendali atas nasib mereka.

**Role Model.** Pemimpin transformasional memberikan contoh yang baik bagi anggota tim. Mereka menunjukkan komitmen dan dedikasi yang tinggi terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan berperilaku sebagai teladan yang positif, pemimpin transformasional dapat mempengaruhi anggota tim untuk mengatasi resistensi dan menerima perubahan dengan sikap yang lebih positif. Temuan penelitian Liu & Li (2018) menunjukkan bahwa mengartikulasikan visi, stimulasi intelektual, dan ekspektasi kinerja yang tinggi dapat berkontribusi pada pembentukan komitmen pengikut terhadap tujuan tim sambil mendorong kolaborasi, memberikan teladan (*role model*) yang tepat, dan memberikan dukungan individu, yang mengarah pada lebih banyak identifikasi tim.

Melalui pendekatan ini, kepemimpinan transformasional dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan mengubah sikap dan keyakinan anggota tim, menciptakan keterlibatan aktif, dan membantu mereka melihat manfaat jangka panjang dari perubahan organisasi.

## Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi keterbukaan karyawan terhadap perubahan, komunikasi organisasi internal yang simetris, kepuasan relasional karyawan, dan kepuasan karyawan. Kepemimpinan transformasional mendorong perkembangan individu, meningkatkan kesehatan mental, dan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan transformasional berkorelasi secara signifikan dengan motivasi intrinsik, kinerja, dan kejenuhan kerja. Kepemimpinan transformasional juga mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan dengan anggota tim, yang secara positif mempengaruhi kepercayaan organisasi dan keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Pemimpin transformasional memberikan perhatian dan dukungan kepada anggota tim untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi, mendorong mereka untuk menghadapi perubahan dengan percaya diri dan meningkatkan kemampuan mereka.

Mereka juga mendorong pemberdayaan dan pendelegasian dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar serta memberikan contoh yang baik bagi anggota tim dengan menunjukkan komitmen dan dedikasi yang tinggi terhadap perubahan yang diusulkan. Pendekatan ini dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan mengubah sikap dan keyakinan anggota tim, menciptakan keterlibatan aktif, dan membantu mereka melihat manfaat jangka panjang dari perubahan organisasi.

## Referensi

- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 112–123. <https://doi.org/10.1177/107179190401000409>
- Alnoor, A. M. R., Al-Abrrow, H., Abdullah, H., & Abbas, S. (2020). The impact of self-efficacy on employees' ability to accept new technology in an Iraqi university. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 41–50. <https://doi.org/10.1002/joe.21984>
- Barner, R. (2008). The dark tower. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 120–137. <https://doi.org/10.1108/09534810810847075>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10107960>
- Blom, T. (2018). Organisational wellness: Human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.2>
- Burke, W. W., & Armenakis, A. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. In *Journal of Management* (Vol. 25, Issue 3). SAGE Publications. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5)
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Caldwell, S. D., Roby-Williams, C., Rush, K., & Ricke-Kiely, T. (2009). Influences of context, process and individual differences on nurses' readiness for change to Magnet status. *Journal of Advanced Nursing*, 65(7), 1412–1422. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05012.x>

- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (3rd ed.). Kogan Page Publishers.
- Chen, Q. (2023). Mental Health as a Mediator of the Transformational Leadership to Better Performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 8, 2141–2148. <https://doi.org/10.54097/ehss.v8i.4660>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867–876. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>
- Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.004>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Fugate, M. (2012). *The Impact of Leadership, Management, and HRM on Employee Reactions to Organizational Change* (pp. 177–208). [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2012\)0000031007](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031007)
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Red Globe Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Khaw, K. W., Thurasamy, R., Al-Abrow, H., Alnoor, A., Tiberius, V., Abdullah, H. O., & Abbas, S. (2023). Influence of generational status on immigrants' entrepreneurial intentions to start new ventures: a framework based on structural equation modeling and multicriteria decision-making. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 589–634. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0141>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330.

- <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (1st ed.). Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. <http://www.hbr.org/>
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kriyantono, R. (2012). *Teknik Praktis Riset Komunikasi* (6th ed.). Kencana Prenada Media Grup.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., Higgins, E. T., & Capozza, D. (2007). “On the Move” or “Staying Put”: Locomotion, Need for Closure, and Reactions to Organizational Change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305–1340. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00214.x>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Liu, H., & Li, G. (2018). Linking Transformational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Perceived Team Goal Commitment and Perceived Team Identification. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01331>
- Matthew, C. T. (2009). Leader Creativity as a Predictor of Leading Change in Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00427.x>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Michela, J. L., & Vena, J. (2012). A Dependence-Regulation Account of Psychological Distancing in Response to Major Organizational Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 77–94. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652376>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Paul MacDuffie, J., & Helper, S. (1997). *Why Organizations Change: The Case of General Motors*. Oxford University Press.
- Rizzuto, T. E., Schwarz, A., & Schwarz, C. (2014). Toward a deeper understanding of IT adoption: A multilevel analysis. *Information & Management*, 51(4), 479–487. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.02.005>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (13th ed.). Erlangga.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Sonenshein, S., & Besharov, M. (2018). *The Nature of Organizational Change*. Oxford University Press.
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers’ Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- STØRSETH, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety.

- Scandinavian Journal of Psychology*, 47(6), 541–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00548.x>
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265–295. <https://doi.org/10.1177/0021886316655871>
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management*. Mitra Wacana Media.
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job Crafting as Reaction to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349–370. <https://doi.org/10.1177/0021886318777227>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>