

# Leadership style types: The Importance of Organizational Culture and Change Management

Bambang Niko Pasla<sup>1</sup>, Martha Sari Ayu<sup>2</sup>, Fathiyah<sup>3</sup>, Bailah<sup>4</sup>, Fahmi Rasid<sup>5</sup>, Ubaidillah<sup>6</sup>

<sup>1,4</sup>Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi, Jambi, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia

<sup>3,6</sup>Universitas Batanghari Jambi, Jambi, Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Muhammadiyah Jambi, Jambi, Indonesia

Corresponding author email: [b\\_niko\\_p@Jambiprov.go.id](mailto:b_niko_p@Jambiprov.go.id)

received: 04-08-2022, review: 04-08-2022, accepted: 30-08-2022

**Abstract—Introduction/Main Objectives:** This study aims to determine the value of the direct influence between transformational leadership and change management, transformational leadership and organizational culture, organizational culture and change management, and deal with the indirect effect of organizational culture on transformational leadership and change management. **Background Problems:** In the era of globalization that is increasingly fast and dynamic, an organization must be able to adapt to changes in the environment, where changes in the organization must be managed properly and efficiently. Change management is a systematic and complex process carried out by an organization. One of the steps in determining the direction of change is to select the transformational leadership model, change management, and organizational culture. **Research Methods:** Review articles on the relationship between transformational leadership, change management, organizational culture, organizational change, and the mediating role of organizational culture on transformational leadership and change management. **Finding/Results:** There is a positive and significant correlation between transformational leadership and change management, transformational leadership and organizational culture, and organizational culture and change management, where organizational culture has a mediating role in the relationship between transformational leadership and change management. **Conclusion:** Transformational leadership are very influential on organizational changes and play an essential role in determining the direction of change management and organizational culture, using organizational culture to manage these changes.

**Keywords:** Leadership style types; Transformational leadership; Organization Change management; Organizational culture

**Abstrak—Pendahuluan/Tujuan Utama:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, budaya organisasi dan manajemen perubahan, serta nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan. **Latar Belakang Masalah:** Era globalisasi yang semakin cepat dan dinamis, suatu organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dimana perubahan dalam organisasi harus dapat dikelola dengan baik dan efisien. Manajemen perubahan merupakan suatu proses sistematis dan kompleks yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Salah satu langkah dalam menentukan arah perubahan dengan menentukan tipe kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, dan budaya organisasi. **Metode Penelitian:** Review artikel hasil penelitian hubungan kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, budaya organisasi, perubahan organisasi, dan peran mediasi budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan. **Temuan/Hasil:** Ada korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, budaya organisasi dan manajemen perubahan, dimana budaya organisasi mempunyai peran mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan. **Kesimpulan:** Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap perubahan suatu organisasi dan memegang peran penting dalam menentukan arah manajemen perubahan dan budaya organisasi, dengan menggunakan budaya organisasi sebagai salah satu sarana dalam mengelola perubahan tersebut.

**Kata kunci:** Tipe gaya kepemimpinan; Kepemimpinan transformasional; Organisasi manajemen perubahan; Perubahan organisasi



## 1. PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, peran seorang pemimpin sangat penting dimana seorang pemimpin diperlukan untuk mempengaruhi dan mengarahkan setiap anggota yang ada dalam organisasi (Smith, 2006; Smiraglia, 2015; Rubel et al. 2018). Pemimpin memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menjalankan keberlangsungan organisasi, dan setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan dan pola yang berbeda (Sonmez et al. 2020). Di kawasan Asia, pola kepemimpinan cenderung dimotivasi oleh semangat agama, kepercayaan, dan nilai-nilai sosial yang dianut menurut masyarakat. Kepemimpinan dipandang sangat dekat dengan budaya yang tumbuh berkembang dimasyarakat, hal ini membuat pola kepemimpinan di Asia sebagai budaya kepemimpinan (Afsar et al. 2016; Ali et al. 2020; Usman et al. 2021). Sedangkan menurut Northouse (2010) dan Gary (2010), bahwa kepemimpinan adalah salah satu proses yang mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan di Barat menggunakan perspektif organisasi yang rasional dan formal. Pola kepemimpinan di Barat menitik beratkan keberhasilan organisasi untuk dapat menjangkau pasar yang lebih luas dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki (Asrar-ul-haq et al. 2018). Setiap perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, pemimpin sangat memainkan peran sangat penting. Hal tersebut tidak lepas dari karakteristik pemimpin ideal dalam melaksanakan dan mengelola perubahan organisasi (TIFTIK, 2020; Singh et al. 2020). Generasi milenial saat ini memiliki posisi dan peran didalam organisasi dan membawa tantangan tersendiri bagi pemimpin dalam memahami dinamika organisasi (Liu et al. 2019; Gabriel et al. 2021). Budaya yang berbeda generasi milenial akan membawa pola perubahan dan pergeseran suatu organisasi, dimana peran pemimpin yang ideal mampu menempatkan dan menetapkan strategi perubahan yang tepat bagi organisasi, karena hal tersebut sangat erat kaitannya dengan kelangsungan hidup suatu organisasi (Enam et al. 2018). Fungsi utama kepemimpinan adalah menciptakan perubahan dan pergerakan suatu organisasi, sedangkan fungsi utama manajemen adalah memberikan ketertiban dan konsistensi pada organisasi (Northouse, 2010). Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai salah satu esensial yang akan membantu organisasi tetap hidup dan menjalankan aktivitasnya (Barbuto and Burbach, 2006; Nguyen et al. 2017).

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### 2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang melampaui insentif untuk kinerja, untuk mengembangkan dan mendorong pekerja secara intelektual dan kreatif untuk mengubah perhatian mereka sendiri menjadi bagian penting dari misi organisasi (Bass et al. 2003), ini merupakan salah satu model teori populer pemimpin di Barat, peran kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dan peran penting bagi anggota organisasi agar berkontribusi secara sadar. Kepemimpinan transformasional memberikan pandangan bahwa pemimpin organisasi bertanggung jawab menjadi pemimpin perubahan yang terjadi dalam organisasi (González-Cruz et al. 2019; Lai et al. 2020). Pola kepemimpinan yang digunakan untuk mengubah situasi saat ini dengan melibatkan anggota organisasi melalui inspirasi, persuasi, dan kegembiraan untuk memahami pemahaman tentang visi dan misi demi mewujudkan tujuan bersama organisasi disebut kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Lin et al. 2019). Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan dengan merangsang dan mengubah motivasi, sikap, dan meningkatkan kepercayaan anggotanya (Busari et al. 2020). Kepemimpinan transformasional memberikan pandangan sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab untuk menimbulkan kepekaan terhadap perubahan, merencanakan perubahan, dan menjaga semangat perubahan agar tetap ada dalam suatu organisasi (Bass et al. 1990; Asvio et al. 2019; Sudibjo et al. 2021; Jacobsen et al. 2022). Peran kepemimpinan transformasional jauh lebih luas, pemimpin dituntut dapat memutuskan strategi dan pertimbangan matang dalam menyadarkan dan melibatkan setiap anggota organisasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam perubahan organisasi yang jauh lebih baik (Busari et al. 2019; Lailatul, 2020; Islam et al. 2021).

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional menurut Abbas dan Ali (2021), membuat pemimpin lebih berempati. Pemimpin yang berempati sangat diperlukan untuk merekatkan hubungan antara pemimpin dan anggotanya, sehingga akan memudahkan organisasi mendapatkan dukungan anggota dalam melaksanakan suatu perubahan. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pengawasan melalui motivasi terhadap kinerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap manajemen perubahan suatu organisasi (Fauzan et al. 2017; Edward et al. 2017).

## 2.2 Kepemimpinan Lintas Budaya

Pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda, tidak hanya terbentuk oleh keperibadian yang ada pada pemimpin tersebut tapi juga dipengaruhi oleh budaya yang dianut masyarakat sekitarnya (Fries et al. 2021). Budaya luar negeri mencakup semua aspek hubungan internal dan eksternal (Slangen et al. 2009; Dimmock, 2019; Fernandes, 2021), budaya juga sangat mempengaruhi individu tanpa individu tersebut menyadarinya (Martin et al. 1983). Budaya merupakan faktor yang sangat mempengaruhi individu secara khusus dalam mengambil suatu keputusan, budaya juga dapat mempengaruhi karakter gaya kepemimpinan seseorang terutama dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian suatu permasalahan (Hechanova et al. 2018; Cherfan et al. 2021).

Menurut Carlström dan Ekman (2012), budaya organisasi didasarkan pada seperangkat nilai, asumsi, keyakinan, dan perilaku budaya yang bervariasi secara kolektif terlibat dalam perubahan, karyawan, dan kinerja. Budaya suatu organisasi tidak hanya terbentuk dari satu nilai tertentu saja tapi dari berbagai macam nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi (Eniola et al. 2019). Dengan adanya keberagaman budaya tersebut, akan memperkaya cara sudut pandang organisasi untuk membentuk budaya organisasi yang tepat, hal tersebut merupakan tanggung jawab seorang pemimpin dalam menentukan budaya organisasi yang diyakini dan diterapkan di organisasi tersebut (Social et al. 2012; Jati et al. 2015; Ramdhani et al. 2017; Latta, 2019). Pemimpin yang bertanggung jawab atas organisasi yang mempunyai anggota lintas budaya diharapkan mampu dan bertanggung jawab mengelola keberagaman tersebut dengan baik (Shaban, 2016; Lonati, 2020). Dunia terus berubah, suatu organisasi harus mampu memahami dan memiliki budaya yang mudah menerima perubahan (Sarros et al. 2005). Hal tersebut merupakan tantangan bagi kepemimpinan lintas budaya untuk lebih dinamis dalam melihat budaya secara umum, baik aspek internal maupun eksternal agar lebih peka terhadap tuntutan perubahan (Dickson et al. 2003; Straka et al. 2018; Sarwar et al. 2020).

## 2.3 Manajemen Perubahan

Banyak faktor yang melibatkan suatu perubahan, hal tersebut dipandang sangat kompleks yang harus menjadi suatu perhatian khusus. Perubahan bukan suatu hal yang dapat dihindari, perlu dikelola dengan baik agar lebih efektif dan

efisien. Defenisi manajemen perubahan (Macke and Genari, 2019; Abatecola et al. 2020) menggunakan cara terbaik untuk melakukan secara bertahap untuk mencapai tujuan organisasi yang diidentifikasi oleh tanggungjawab yang ditentukan oleh perubahan yang dimaksud. Sedangkan menurut Lucey (2008) manajemen perubahan dipandang sebagai aspek permanen organisasi dan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, keuntungan, dan keunggulan kompetitif mereka.

Dalam mengelola perubahan dibutuhkan agen-agen perubahan yang siap melakukan perubahan tersebut, terhadap terpaan globalisasi yang semakin dinamis dan bergerak semakin cepat dan selalu berubah-ubah (Rose et al. 2022). Dalam mengelola perubahan organisasi tidak mungkin tanpa mengubah pemimpin atau agen, budaya organisasi, dan komitmen yang terlibat dalam suatu proses perubahan, terlepas dari sifat tindakan yang diperlukan (Metre, 2009). Pemimpin mempunyai peran sangat penting dalam mengelola perubahan, dan menentukan arah perubahan. Ketidakmampuan pemimpin menempatkan diri dalam menentukan arah perubahan yang tepat akan memiliki dampak negatif pada produktivitas organisasi (Aboyassin et al., 2013; Diana et al. 2021). Perubahan manajemen organisasi berarti organisasi tersebut dapat terus beradaptasi dengan waktu sehingga menjamin keberlangsungan hidup organisasi tersebut (Tuchman et al. 1997). Manajemen perubahan organisasi menurut Tuchman dan Anderson (1997), didefinisikan sebagai proses pemindahan suatu organisasi dari kondisi sebelumnya ke kondisi yang lebih baik melalui proses transisi. Karakteristik dasar dari kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Dobusch et al. 2021) seperti pemimpin saat ini merupakan perubahan yang berdasarkan pada perilaku dan sikap anggota. Menurut Anderson dan Anderson (2010) untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dari perubahan organisasi diperlukan pemimpin yang mempunyai kemampuan dalam mengatasi daerah kritis seperti orang dan proses karena kebanyakan pemimpin mampu menangani perubahan tapi gagal mengatasi orang dan proses. Berdasarkan hal tersebut, pemahaman manajemen perubahan merupakan konsep kepemimpinan transformasional yang mendorong setiap anggota untuk melakukan perubahan sesuai kebutuhan pribadi dan perkembangan individu (Pasla, 2009; Gitoho, 2016; Hunsaker et al. 2020).

Menurut Smith (2006), bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang sistematis yang terdiri

dari perencanaan untuk perubahan, berkomunikasi secara efektif, kesiapan untuk perubahan, rencana untuk perubahan, pemimpin perubahan, mengelola perubahan, mendukung perubahan, hadapi penolakan terhadap perubahan, ikuti dan evaluasi, menghadirkan faktor manusia.

**2.4 Budaya Organisasi**

Organisasi dengan kinerja terbaik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut anggota tim terlibat dan membantu perusahaan berkembang, selaras dengan tujuan perusahaan, memberdayakan dan melibatkan karyawan (Denison et al. 2012). Menurut Denison budaya organisasi sebagai nilai-nilai keyakinan dan asumsi yang tertanam dan berakar kuat di suatu perusahaan dengan yang menjadi keyakinan anggota organisasi yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi (Denison et al. 2013).

Keterlibatan dari manajer, eksekutif, dan karyawan untuk berkomitmen dan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan di masa akan datang merupakan budaya organisasi yang akan dirasakan oleh anggota tim akan membentuk klaster dan meningkatkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai yang solid bagi anggota maupun organisasi perusahaan tersebut (Denison et al. 2013b)

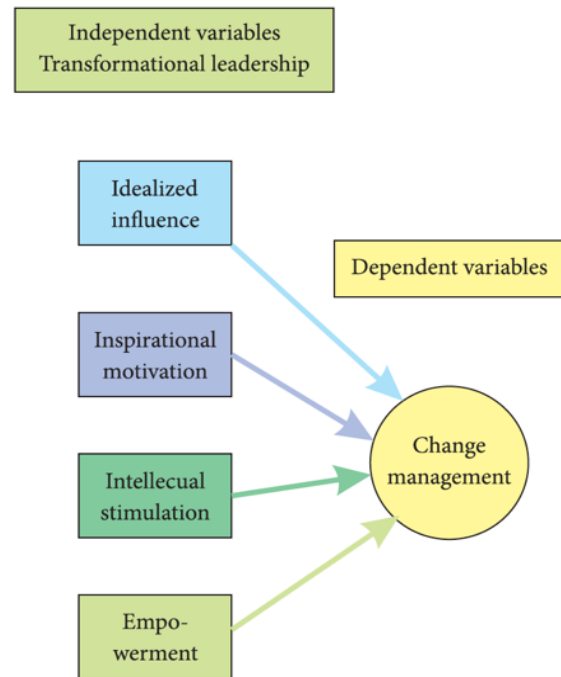
**3. METODE**

Metode yang dipergunakan adalah studi literatur yang bersumber dari jurnal bereputasi internasional dan nasional, dengan materi pembahasan review artikel hubungan kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, budaya organisasi, dan perubahan organisasi di perusahaan asuransi Jordania (Alqatawenh, 2018) dan Delhi-NCR (Kaur Bagga et al. 2022)

**4. HASIL dan PEMBAHASAN**

Proses yang sistematis dan melibatkan banyak aspek dalam perubahan organisasi, diperlukan kehadiran seorang pemimpin perubahan untuk memimpin perubahan kearah yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan di perusahaan asuransi jordania dengan menggunakan hubungan antara dua variabel, yaitu kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan. Variabel kepemimpinan dibagi menjadi 4 (empat) dimensi pengukuran, yaitu: pengaruh ideal; motivasi inspirasional; stimulasi intelektual; dan pemberdayaan dengan model studi seperti gambar dibawah ini:

Gambar 1. Dimensi kepemimpinan transformasional



Sumber: Alqatawenah, 2018

Hipotesis pertama (H1) menguji hubungan antara pengaruh ideal dan manajemen perubahan yang menunjukkan korelasi yang signifikan ( $\alpha = 0.05, p = 0.302$ )

Tabel 1. Koefesien korelasi antara pengaruh ideal dan manajemen perubahan

Dimension	Pearson's Correlation Coefficient	Sig.
Idealized Influence	0.302	0.000*

\*The Correlation is statistically significant at  $\alpha = 0.05$

Sumber: Alqatawenah, 2018

Hipotesis kedua (H2) menguji hubungan antara motivasi inspirasional dan manajemen perubahan yang menunjukkan korelasi yang signifikan ( $\alpha = 0.05, p = 0,307$ ).

Tabel 2. Koefesien korelasi antara motivasi inspirasional dan manajemen perubahan

Dimension	Pearson's Correlation Coefficient	Sig.
Inspirational motivation	0.307	0.000*

\*The Correlation is statistically significant at  $\alpha = 0.05$

Sumber: Alqatawenah, 2018

Hipotesis ketiga (H3) menguji hubungan stimulasi intelektual dan manajemen perubahan yang menunjukkan korelasi signifikan ( $\alpha = 0.05, p = 3.20$ ).



Tabel 3. Koefisien korelasi antara stimulasi intelektual dan manajemen perubahan

Dimension	Pearson's Correlation Coefficient	Sig.
Intellectual stimulation	3.20	0.000*
*The Correlation is statistically significant at $\alpha = 0.05$		

Sumber: Alqatawenah, 2018

Hipotesis keempat (H4) memeriksa hubungan antara pemberdayaan dan manajemen perubahan yang menunjukkan hasil korelasi yang signifikan ( $\alpha = 0.05, p = 0.276$ ).

Tabel 4. Koefisien korelasi antara pemberdayaan dan manajemen perubahan

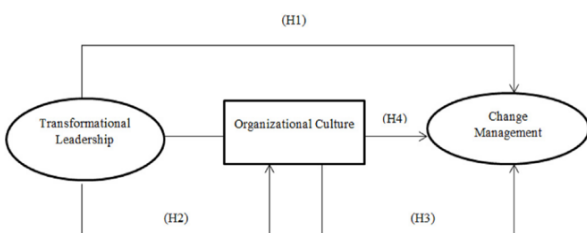
Dimension	Pearson's Correlation Coefficient	Sig.
Empowerment	0.276	0.000*
*The Correlation is statistically significant at $\alpha = 0.05$		

Sumber: Alqatawenah, 2018

Hasil keempat hipotesis dimensi tersebut, terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan manajemen perubahan diperusahaan asuransi Jordania.

Penelitian yang lebih luas dilakukan di perusahaan Delhi-NCR untuk menguji nilai pengaruh langsung hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, budaya organisasi dan manajemen perubahan, serta pengaruh mediasi budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan. Perusahaan tersebut bergerak dibidang IT, dimana pola kepemimpinannya dilakukan dari jarak jauh, pemimpin harus proaktif dalam pendekatan terhadap karyawan karena semua organisasi bekerja dalam tim virtual yang terhubung melalui informasi dan teknologi komunikasi, dengan model studi seperti gambar dibawah ini:

Gambar 2. Korelasi kepemimpinan transformasional terhadap manajemen perubahan dan budaya organisasi



Sumber: Kaur bagga et al. 2022

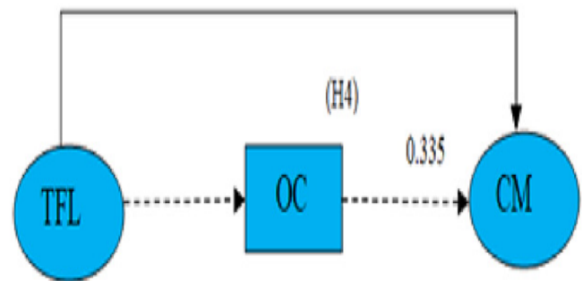
Hipotesis pertama (H1) menguji nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan yang menunjukkan korelasi positif dan signifikan ( $\beta = 0.371, p = 0.000$ ).

Hipotesis kedua (H2) menguji nilai pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang menunjukkan korelasi positif dan signifikan ( $\beta = 0.782, p = 0,000$ )

Hipotesis ketiga (H3) menguji nilai pengaruh langsung antara budaya organisasi dan manajemen perubahan yang menunjukkan korelasi positif dan signifikan ( $\beta = 0,428, p = 0,000$ ).

Hipotesis keempat (H4) menguji nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap pemimpin transformasional dan manajemen perubahan yang menunjukkan korelasi positif dan signifikan ( $\beta = 0.335, p = 0,001$ ), dengan model penelitian seperti gambar dibawah ini:

Gambar 4. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi



Sumber: Kaur bagga et al. 2022

Hasil dari keempat hipotesis tersebut, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap manajemen perubahan dan budaya organisasi, dimana budaya organisasi secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan di perusahaan Delhi-NCR yang bergerak dibidang IT. Dalam penelitian yang dilakukan Kaur bagga et al. (2022) juga menemukan peran gaya kepemimpinan transformasional untuk menyatukan karyawan tim virtual dan menyerap budaya sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

## 5. KESIMPULAN dan SARAN

### 5.1 Kesimpulan

1. Keberhasilan atau kegagalan perubahan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pimpinan, dengan menggunakan budaya organisasi sebagai

- salah satu sarana mengelola manajemen perubahan dalam menentukan arah perubahan.
2. Budaya organisasi terbentuk dari berbagai lintas budaya yang dianut seluruh anggota organisasi, dimana pemimpin transformasional bertanggung jawab dalam menentukan arah budaya organisasi tersebut.
  3. Empat variable yang digunakan dalam penelitian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pemberdayaan menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan diantara keduanya.
  4. Penelitian yang lebih luas dalam menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dengan manajemen perubahan dan budaya organisasi menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen perubahan dan budaya organisasi. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi, berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan.

## 5.2 Saran

Diharapkan pada penelitian selanjutnya terkait hubungan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen perubahan, ada penambahan beberapa variable baru seperti komitmen, motivasi, disiplin, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abatecola, Gianpaolo, Dermot Breslin, and Johan Kask. 2020. "Do Organizations Really Co-Evolve? Problematizing Co-Evolutionary Change in Management and Organization Studies." *Technological Forecasting and Social Change* 155:119964. doi: 10.1016/J.TECHFORE.2020.119964.
- Aleksić, Darija, and Kaja Rangus. 2020. "Millennials." *Encyclopedia of Creativity* 157–63. doi: 10.1016/B978-0-12-809324-5.23869-8.
- Afsar, Bilal, Yuosre Badir, and Umar Safdar Kiani. 2016. "Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, and Environmental Passion." *Journal of Environmental Psychology* 45:79–88. doi: 10.1016/J.JENVP.2015.11.011.
- Abbas, Muhammad, and Raza Ali. 2021. "Transformational versus Transactional Leadership Styles and Project Success: A Meta-Analytic Review." *European Management Journal*. doi: 10.1016/J.EMJ.2021.10.011.
- Ali, Moazzam, Shahzad Aziz, Tan Nhat Pham, Mayowa T. Babalola, and Muhammad Usman. 2020. "A Positive Human Health Perspective on How Spiritual Leadership Weaves Its Influence on Employee Safety Performance: The Role of Harmonious Safety Passion." *Safety Science* 131:104923. doi: 10.1016/J.SSCI.2020.104923.
- Alqatawenh, Aymn Sulieman. 2018. "Transformational Leadership Style and Its Relationship with Change Management." *Business: Theory and Practice* 19:17–24. doi: 10.3846/btp.2018.03.
- Anderson, Dean, and Linda S. Ackerman-Anderson. 2010. "Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results through Conscious Change Leadership." 288.
- Asrar-ul-Haq, Muhammad, and Sadia Anwar. 2018. "The Many Faces of Leadership: Proposing Research Agenda through a Review of Literature." *Future Business Journal* 4(2):179–88. doi: 10.1016/J.FBJ.2018.06.002.
- Asvio, N., Yamin, M., & Risnita, R. (2019). Influence of Leadership Style, Emotional Intelligence and Job Satisfaction toward Organizational Commitment (Survey at SMA Muhammadiyah South Sumatera). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8).
- Barbuto, John E., and Mark E. Burbach. 2006. "The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials." *The Journal of Social Psychology* 146(1):51–64. doi: 10.3200/SOCP.146.1.51-64.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance beyond Expectations. New York Free Press. - References - Scientific Research Publishing." Retrieved August 7, 2022 ([https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjtlaadkpozjzj\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1871416](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjtlaadkpozjzj))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1871416)).
- Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18(3):19–31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, and Yair Berson. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 88(2):207–18. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.

- Busari, Abdul Halim, Sajjad Nawaz Khan, Siti Mariam Abdullah, and Yasir Hayat Mughal. 2020. "Transformational Leadership Style, Followership, and Factors of Employees' Reactions towards Organizational Change." *Journal of Asia Business Studies* 14(2):181–209. doi: 10.1108/JABS-03-2018-0083/FULL/PDF.
- Carlström, Eric D., and Inger Ekman. 2012. "Organisational Culture and Change: Implementing Person-Centred Care." *Journal of Health Organization and Management* 26(2):175–91. doi: 10.1108/14777261211230763.
- Cherfan, Joy, and Myria Allen. 2021. "Preferred Leadership Communication Styles Across Cultures." <https://doi.org/10.1080/17475759.2021.1963306> 51(2):134–52. doi: 10.1080/17475759.2021.1963306.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lief, C., & Lane, N. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons.
- Denison, Daniel, Levi Nieminen, and Lindsey Kotrba. 2013. "Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys." <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173> 23(1):145–61. doi: 10.1080/1359432X.2012.713173.
- Denison, Daniel, Levi Nieminen, and Lindsey Kotrba. 2013b. "Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys." <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173> 23(1):145–61. doi: 10.1080/1359432X.2012.713173.
- Diana, L., & Sudarma, K. (2021). The Effect of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Psychological Empowerment as a Variable Mediation. *Management Analysis Journal*, 10(2), 223-232. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/43232>
- Dobusch, Leonhard, Nils Köster, Erik Schäfer, and Christoph Seckler. 2021. "Open about Organizational Failure: A Communication Perspective on Postmortem Impression Management." *Long Range Planning* 102176. doi: 10.1016/J.LRP.2021.102176.
- Dickson, Marcus W., Deanne N. den Hartog, and Jacqueline K. Mitchelson. 2003. "Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions." *Leadership Quarterly* 14(6):729–68. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2003.09.002.
- Dimmock, Clive. 2019. "Connecting Research and Knowledge on Educational Leadership in the West and Asia: Adopting a Cross-Cultural Comparative Perspective." <https://doi.org/10.1080/03050068.2019.1703393> 56(2):257–77. doi: 10.1080/03050068.2019.1703393.
- Edward, E., Rafar, R. L., & Putra, A. (2017). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MANAGEMENT SYSTEM TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Journal of Business Studies and Management Review*, 1(1), 5-9.
- Enam, A., & Konduri, K.C. (2018). Time Allocation Behavior of Twentieth-Century American Generations: GI Generation, Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, and Millennials. *Transportation Research Record*, 2672, 69 - 80.
- Eniola, Anthony Abiodun, Gabriel Kolade Olorunleke, Olamide Oluwabusola Akintimehin, John Dean Ojeka, and Bushirat Oyetunji. 2019. "The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management in SMEs in Nigeria." *Heliyon* 5(8):e02293. doi: 10.1016/J.HELIYON.2019.E02293.
- Fathiyah, F., & Bambang Niko Pasla. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 127–136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>.
- Fauzan, M. O., & Fathiyah, F. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengawas Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (Pu) Kabupaten Batang Hari Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 2(2), 183-195.
- Fernandes, Clinton. 2021. "Subterranean Statecraft: Invisible Diplomacy in Australia's External Relations." *Geoforum* 127:385–89. doi: 10.1016/J.GEOFORUM.2020.02.007.
- Fries, Alexander, Nadine Kammerlander, and Max Leitterstorf. 2021. "Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review." *Journal of Family Business Strategy* 12(1):100374. doi: 10.1016/J.JFBS.2020.100374.

- Gabrielova, Karina, and Aaron A. Buchko. 2021. "Here Comes Generation Z: Millennials as Managers." *Business Horizons* 64(4):489–99. doi: 10.1016/J.BUSHOR.2021.02.013.
- Gary, Yukl. 2010. "Leadership in Teams and Decision Groups." *Leadership in Organizations* 332–67.
- Gitoho, Salome Wanjiru. 2016. "THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT Influence of Transactional Leadership on Employee Job Satisfaction : Case Study of Firms Listed on the Nairobi Securities Exchange." 4(7):111–120.
- González-Cruz, Tomás F., Dolores Botella-Carrubi, and Clara M. Martínez-Fuentes. 2019. "Supervisor Leadership Style, Employee Regulatory Focus, and Leadership Performance: A Perspectivism Approach." *Journal of Business Research* 101:660–67. doi: 10.1016/J.JBUSRES.2019.01.065.
- Hunsaker, William D., and Woojin Jeong. 2020. "Engaging Employees through Spiritual Leadership." *Management Science Letters* 10(15):3527–36. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.042.
- Islam, M. Nazmul, Fumitaka Furuoka, and Aida Idris. 2021. "Mapping the Relationship between Transformational Leadership, Trust in Leadership and Employee Championing Behavior during Organizational Change." *Asia Pacific Management Review* 26(2):95–102. doi: 10.1016/J.APMRV.2020.09.002.
- Isnaini, L. (2020). Strategi Kepemimpinan Abad 21: Visioner, Kreatif, Inovatif, Dan Cerdas Emosi. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2).
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, and Tine Louise Mundbjerg Eriksen. 2022. "Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership." *Public Administration Review* 82(1):117–31. doi: 10.1111/PUAR.13356.
- Jati, Muhamad Khodri Kholib, Suzana Hassan, Mohd Hakimi Harman, Shahira Abdul Jabar, and Mohd Azlan Abdul Majid. 2015. "Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB." *Procedia Economics and Finance* 31:425–35. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01217-4.
- Kaur Bagga, Simranjeet, Shikha Gera, and Syed Nadimul Haque. 2022. "The Mediating Role of Organizational Culture: Transformational Leadership and Change Management in Virtual Teams." *Asia Pacific Management Review*. doi: 10.1016/j.apmrv.2022.07.003.
- Latta, Gail F. 2019. "A Complexity Analysis of Organizational Culture, Leadership and Engagement: Integration, Differentiation and Fragmentation." <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562095> 23(3):274–99. doi: 10.1080/13603124.2018.1562095.
- Lai, Fong Yi, Hui Chuan Tang, Szu Chi Lu, Yu Chin Lee, and Cheng Chen Lin. 2020. "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." <https://doi.org/10.1177/2158244019899085> 10(1). doi: 10.1177/2158244019899085.
- Lin, Szu Han, Brent A. Scott, and Fadel K. Matta. 2019. "The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective." *Academy of Management Journal* 62(5). doi: 10.5465/amj.2016.1255.
- Liu, Jingting, Ying Zhu, Manuel Serapio, and S. Tamer Cavusgil. 2019. "The New Generation of Millennial Entrepreneurs: A Review and Call for Research." *International Business Review* 28(5):101581. doi: 10.1016/J.IBUSREV.2019.05.001
- Lonati, Sirio. 2020. "What Explains Cultural Differences in Leadership Styles? On the Agricultural Origins of Participative and Directive Leadership." *The Leadership Quarterly* 31(2):101305. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2019.07.003.
- Lucey, J. 2008, "Why is the failure rate for organizational change so high?", *Management Services*, Vol. 52 No. 4, pp. 10–18.
- Macke, Janaina, and Denise Genari. 2019. "Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management." *Journal of Cleaner Production* 208:806–15. doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2018.10.091.
- Martin, Joanne, and Caren Siehl. 1983. "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics* 12(2):52–64. doi: 10.1016/0090-2616(83)90033-5.
- Metre, Chirag. 2009. "Deriving Value From Change Management." *Master of Science in Organizational Dynamics Theses*.
- Nguyen, Thi Thu, Lokman Mia, Lanita Winata, and Vincent K. Chong. 2017. "Effect of Transformational-Leadership Style and



- Management Control System on Managerial Performance.” *Journal of Business Research* 70:202–13. doi: 10.1016/J.JBUSRES.2016.08.018.
- Northouse, Peter G. 2010. “Leadership: Theory & Practice Sixth Edition.” *Intellectual Property* 1968:272. doi: 10.1006/mgme.2001.3260.
- PASLA, BN. 2009. “Pengaruh Inteligensi Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kohesivitas Sebagai Pemediasi.”
- Ramdhani, Neila, Djamaludin Ancok, and Lillemor Adrianson. 2017. “The Importance of Positive Affect: The Role of Affective Personality in Predicting Organizational Citizenship Behavior.” *Makara Human Behavior Studies in Asia* 21(2):62–69. doi: 10.7454/mssh.v21i2.3501.
- Ross, Martin N., and Karen L. Jones. 2022. “Implications of a Growing Spaceflight Industry: Climate Change.” *Journal of Space Safety Engineering*. doi: 10.1016/J.JSSE.2022.04.004.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher, Nadia Newaz Rimi, Mohd Yusoff Yusliza, and Daisy Mui Hung Kee. 2018. “High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behaviour: Trust in Management as Mediator.” *IIMB Management Review* 30(4):316–29. doi: 10.1016/J.IIMB.2018.05.006.
- Sarwar, Huma, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Anam Amin, and Roheel Ahmed. 2020. “Ethical Leadership, Work Engagement, Employees’ Well-Being, and Performance: A Cross-Cultural Comparison.” <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039> 28(12):2008–26. doi: 10.1080/09669582.2020.1788039.
- Shaban, Aya. 2016. “Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230:76–84. doi: 10.1016/J.SBSPRO.2016.09.010.
- Singh, Sanjay Kumar, Manlio del Giudice, Roberto Chierici, and Domenico Graziano. 2020. “Green Innovation and Environmental Performance: The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management.” *Technological Forecasting and Social Change* 150:119762. doi: 10.1016/J.TECHFORE.2019.119762.
- Slangen, Arjen H. L., and Rob J. M. van Tulder. 2009. “Cultural Distance, Political Risk, or Governance Quality? Towards a More Accurate Conceptualization and Measurement of External Uncertainty in Foreign Entry Mode Research.” *International Business Review* 18(3):276–91. doi: 10.1016/J.IBUSREV.2009.02.014.
- Smiraglia, Richard P. 2015. “Domain Analysis for Knowledge Organization: Tools for Ontology Extraction.” *Domain Analysis for Knowledge Organization: Tools for Ontology Extraction* 1–105. doi: 10.1016/C2014-0-02303-9.
- Smith, Ian. 2006. “Continuing Professional Development and Workplace Learning - 14: Communicating in Times of Change.” *Library Management* 27(1–2):108–12. doi: 10.1108/01435120610647992/FULL/XML.
- Social, Procedia, Hamid Tohidi, and Mohammad Mehdi Jabbari. 2012. “Procedia Social and Behavioral Sciences Organizational Culture and Leadership.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 31:0–000. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.12.156.
- Sonmez Cakir, Fatma, and Zafer Adiguzel. 2020. “Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization.” <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> 10(1). doi: 10.1177/2158244020914634.
- Straka, Tanja M., Payal Bal, Colleen Corrigan, Martina M. I. di Fonzo, and Nathalie Butt. 2018. “Conservation Leadership Must Account for Cultural Differences.” *Journal for Nature Conservation* 43:111–16. doi: 10.1016/J.JNC.2018.03.003.
- Sudibjo, Niko, and Rangi Kanya Prameswari. 2021. “The Effects of Knowledge Sharing and Person–Organization Fit on the Relationship between Transformational Leadership on Innovative Work Behavior.” *Heliyon* 7(6):e07334. doi: 10.1016/J.HELİYON.2021.E07334.
- Sutoro, S., & Bambang Niko Pasla. (2020). Importance of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance: Why Organizational Culture is Important? *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 29–48. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i1.3>
- TİFTİK, Canan. 2020. “Analysis of Management Approaches in Terms of Human Resources Strategies to Realize Healthy and Successful Organizations.” *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* (8):457–70. doi: 10.21733/IBAD.748669.
- Tushman, Michael, and P. Anderson. “Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings. NY: Oxford University Press, 1997.

Usman, Muhammad, Moazzam Ali, Chidebere Ogbonnaya, and Mayowa T. Babalola. 2021. "Fueling the Intrapreneurial Spirit: A Closer Look at How Spiritual Leadership Motivates Employee Intrapreneurial Behaviors." *Tourism Management* 83:104227. doi: 10.1016/J.TOURMAN.2020.104227.

LAMPIRAN

Tabel 5. Hubungan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, budaya organisasi terhadap manajemen perubahan

Parameter estimates of direct effect.

Hypothesis	Path Relationship	DE	SE	T-statistics	p-value	Results
H1	TFL → CM	0.371	0.124	2.997	0.003	Supported
H2	TFL → OC	0.782	0.048	16.259	0.000	Supported
H3	OC → CM	0.428	0.123	3.482	0.001	Supported
H4	TFL → OC → CM	Mediation (refer Table 6)				

Note: DE, direct effect; SE, standard error;  $\beta$  = standardized path coefficients. Refer to Table 3 for variables' abbreviations.

Sumber: Kaur bagga et al. 2022

Tabel 6. Hubungan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap manajemen perubahan dengan budaya organisasi sebagai pemediasi

Parameter estimates of the indirect effect.

Hypothesis	Path relationship	IDE	TE	SE	VAF	p-value	Results
H4	TFL → OC → CM	0.335	0.706	0.103	0.4745	0.001	Supported, PM

Note: IDE, indirect effect; TE, total effect; SE, standard error; VAF, value adjustment factor; TE = DE + IDE; PM = partial mediation.

Sumber: Kaur bagga et al. 2022