



Peran Pemimpin Perubahan Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik

The Role of Change Leaders in Improving The Performance of Public Organizations

Enadarlita¹, Muhammad Dianto², Sultoni³

^{1,2,3}Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia

Abstract

In an organization, performance assessment is very important because this assessment can be used as a measure of the success of the organization within a certain period. The assessment can be used to improve or enhance the performance of the organization concerned. Government organizations are public organizations that aim to meet the needs and interests of the public, so the performance of these public organizations can only be said to be successful if they can realize their goals and mission. The success of an organization in improving its performance cannot be separated from the role of a leader, especially a change leader. A successful leader is an l leader who can mobilize aspects of input or resources, such as employees, budgets, facilities and infrastructure; information; and organizational culture. As well as those relating to the management process, planning, organizing, implementation, budgeting, supervision, and evaluation.

Keywords: *Organizational culture types; Organizational culture Importance; Leadership types; Factors for job satisfaction*

Abstrak

Dalam suatu organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Penilaian yang dilakukan dapat dijadikan input untuk perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi yang bersangkutan. Organisasi pemerintahan merupakan organisasi publik yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik maka kinerja organisasi publik itu baru dapat dikatakan berhasil apabila mampu dalam mewujudkan tujuan dan misinya. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya tidak terlepas dari peran seorang pemimpin, terutama pemimpin perubahan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menggerakkan aspek-aspek input atau sumber-sumber daya (*resources*), seperti pegawai, anggaran, sarana dan prasarana; informasi; dan budaya organisasi. Serta yang berkaitan dengan proses manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, pengawasan, dan evaluasi.

Kata Kunci: Tipe budaya organisasi; Pentingnya budaya organisasi; Tipe kepemimpinan; Faktor kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik, maka kinerja organisasi publik itu baru dapat dikatakan berhasil apabila mampu dalam mewujudkan tujuan dan misinya.¹ Levine dkk dalam Dwiyanto mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yaitu² :

Responsivitas (*responsiveness*), mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut semakin baik.

Responsibilitas(*responsibility*),menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan

kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya dinilai semakin baik.

Akuntabilitas (*accountability*), mengacu kepada seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil rakyat. Kinerja berhubungan dengan:

Pertama, aspek-aspek input atau sumber-sumber dayanya (*resources*), antara lain seperti (1) pegawai (SDM); (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; dan (5) budaya organisasi. Kedua berkaitan dengan proses manajemen (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pelaksanaan; (4) penganggaran; (5) pengawasan; (6) evaluasi. Di samping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerja, seperti kondisi politik, ekonomi, sosial-budaya, dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak, para pembuat kebijakan, dan sebagainya.

Setiap aspek di atas memiliki potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan

¹ Dwiyanto, Agus. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, (Jurusan Ilmu Administrasi Negara. Yogyakarta : Fisipol UGM, 1995). Hal 170..

² *Ibid.* hal. 116

yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik yang berpengaruh secara positif maupun negatif. Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang di hadapi dan sekaligus lebih memperhatikan kepentingan orang lain (Pasla, 2009). Namun dalam memimpin tantangan terbesar adalah membuat pemimpin itu sendiri berubah. Sering pemimpin menghadapi kesulitan dalam membuat organisasinya berubah. Pemimpin sering menyalahkan stafnya, tetapi kenyataannya resistensi terhadap perubahan justru datang dari pemimpin itu sendiri³ Dalam mempengaruhi transformasi organisasi melalui perubahan budaya, mengubah pola pikir pemimpin lebih dahulu merupakan hal yang penting.

PEMBAHASAN

Strategi Pemimpin Perubahan

Menurut Peter M. Senge dan Peter F. Drucker, strategi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin perubahan dalam mencapai organisasi yang berkinerja tinggi sebagai berikut;⁴

Akselerasi Perubahan di Masa Depan

Menurut drucker setiap pemimpin organisasi harus menjadi *change leader.*, Drucker berpendapat bahwa kita tidak dapat mengelola perubahan, tetapi kita harus berada di depannya. Kita harus dapat membuat atau menciptakan perubahan itu sendiri agar dapat menjadi pemimpin perubahan.

Pemimpin Dalam Pusaran Perubahan

Drucker menegaskan bahwa kita harus dapat menerima kenyataan bahwa organisasi harus berkaitan dengan perubahan dan pemimpin harus menciptakan perubahan. Inovasi adalah pekerjaan yang berat, memerlukan waktu yang lama untuk mengetahui hasilnya, namun bila telah melihatkan hasil, prosesnya akan menjadi *self-supporting*. Peter Senge mempersoalkan tentang perbedaan antara *creating* (menciptakan) dan *problem solving* (pemecahan masalah). Pemimpin sekarang lebih mengutamakan *problem solving* sehingga lebih memperhatikan masalah *recognition* (pengakuan) dan *reward* (penghargaan). Drucker sependapat bahwa pemimpin perubahan harus *creating* sesuatu karena dengan *creating*, akan membawa sesuatu yang baru dalam realitas.

Langkah Memimpin Perubahan

Pemimpin harus mampu mempengaruhi seluruh organisasi dengan pola pikir bahwa perubahan adalah peluang dan bukan hambatan. Pemimpin harus memahami

³ Ferriyal Abadi, *Pengembangan Organisasi, Strategi mengoptimalkan Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama (Percetakan pohon Cahaya Jokjakarta, 2019). Hal.70

⁴ Hesselbein dan Johnston. *On Leading Change A Leader to Leader Guide*. (Wiley, 2002). Hal. 7-17

kualitas pegawainya, sehingga tidak keliru dalam menempatkan mereka pada posisi yang tepat terutama dalam bidang teknis, dan di warning bahwa mereka di bayar tidak hanya untuk menjadi pandai, tetapi untuk menjadi benar.

Peter senge melihat bahwa dalam perubahan sering kali menghadapi kejutan. Drucker mengakui kejutan merupakan tantangan. Kejutan tidak selalu menjadi peluang, tetapi setiap peluang merupakan sesuatu yang harus di tekuni secara serius. Oleh karena itu, menjadi pemimpin perubahan harus siap menghadapi terjadinya kejutan, dan sebagai konsekuensinya perlu melakukan perubahan.

Seorang pemimpin perubahan tidak harus menjalankan pekerjaannya sendiri, tetapi dapat menunjuk orang yang dapat dipercaya untuk menerima delegasi guna menjalankan sebagian dari kekuasaan dan kewenangan yang tidak menjadi prioritas untuk di kerjakan sendiri.

Keseimbangan antara Perubahan dan Kontinuitas

Peter senge melihat bahwa orang cenderung stress karena terlalu banyak perubahan, apalagi bila perubahan tersebut sulit mengerjakannya.

Menurut Drucker hal tersebut terjadi karena pemimpin tidak berupaya memelihara kontinuitas, hubungan, kedewasaan, tanggung jawab, yang meliputi mereka semua dalam organisasi. Dengan demikian,

apabila pemimpin memandang bahwa perubahan yang harus dilakukan bagi organisasi yang di pimpinnya merupakan suatu kontinuitas, maka tidak akan minumbulkan stress. Perubahan merupakan suatu hal yang wajar terjadi dan tidak perlu menjadi bingung atau takut karenanya *Demi kelangsungan perubahan untuk mencapai kinerja organisasi*, maka di dalam organisasi di perlukan adanya kepercayaan (*trust*), yaitu suatu komitmen untuk tetap sama-sama saling mempercayai, kepercayaan merupakan nilai-nilai atau *value* yang berlaku dalam organisasi.

Meningkatkan Kepuasan Pekerja

Apabila orang menyenangkan pekerjaannya, mereka akan membuat inovasi, berani mengambil risiko. Mereka saling percaya satu sama lain karena mereka mempunyai komitmen pada apa yang mereka kerjakan.

Menurut Edwards Deming orang yang mencari kesenangan dalam bekerja merupakan indikasi adanya kepuasan kerja. Pekerjaan merupakan dimensi makhluk hidup, dan orang berprestasi karena menyenangkan pekerjaannya maka organisasi/perusahaan mempertahankan pekerja yang memiliki kinerja baik dengan berbagai hadiah seperti bonus berupa saham dan opsi lainnya.

Peran Pemimpin perubahan dalam meningkatkan kinerja organisasi

Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang di hadapi dan sekaligus lebih memperhatikan kepentingan orang lain. Untuk itu sebaiknya mampu melakukan hal berikut:

Menciptakan Hubungan Kerja Efektif

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara :

Menghargai mereka

Menghargai bawahan atas kualitas spesifik yang mencerminkan individualitas mereka. Menghargai bukanlah masalah persahabatan atau sifat saling suka atau tidak suka. Orang harus dapat menghargai seseorang yang tidak disukai atau bersahabat dengan seseorang yang tidak kita hargai.

Menunjukkan empati

Empati adalah membiarkan orang lain tahu bahwa kita dapat melihat sesuatu dari sudut pandang mereka sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas atas masalah atau isu/kondisi dari bawahan .

Bersikap tulus

Dalam bersikap tulus bukan berarti pemimpin tersebut penuh kepura-puraan tetapi menjadi diri sendiri dan bersikap jujur atas perasaan dan pendapat, dengan menjaga komunikasi yang baik dengan orang lain

sehingga tidak saling duga, serta pemimpin terbuka terhadap gagasan baru dan bersedia membantu bila bawahan mengalami hambatan.

Hubungan baik antara pemimpin dan bawahan akan memberdayakan bawahan karena mendorong dan membuka komunikasi antara atasan dengan bawahan, memastikan bahwa saran setiap orang didengarkan dan di pertimbangkan, sehingga bawahan secara terbuka mengakui setiap kekurangan dan pengalaman yang dimiliki.

Pemimpin yang ingin memberdayakan bawahannya berusaha menciptakan hubungan dimana anggota tim merasa di hargai, mereka dapat menerima risiko dan mereka belajar percaya diri. Mereka melakukan dengan menghargai apa yang di capai anggota tim, menjadi terbuka dan jujur, memiliki sikap positif, dan saling mensupport.

Pergeseran Fungsi Pemimpin

Di dalam organisasi konvensional, seorang pemimpin berada di puncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah pada posisi untuk mendukung ekstensinya. Pemimpin tinggal memberi perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh bawahan selaku pekerja. Pekerja bekerja keras untuk kesuksesan pemimpin. Dalam iklim pemberdayaan saat ini, yang terjadi adalah piramid terbalik. Pekerja berada di atas,

sedangkan pemimpin berada di bawah. Hal tersebut mengandung makna bahwa pemimpin bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya. Smith (2000:15) menggambarkan perbedaan peran antara *Old Style manager* dan *Empowering manager* seperti gambar berikut ini:

Memimpin dengan Contoh

Pada dasarnya, pemimpin harus percaya kepada bawahan. Namun, pemimpin juga harus dapat menjadi model peran bagi orang yang harus di berdayakan. Hal yang kita lakukan adalah menyampaikan pesan secara jelas kepada orang di sekitar kita. Selanjutnya, kenyataan yang dimiliki orang lain adalah bahwa komitmen kita terhadap pemberdayaan terletak pada bagaimana kita berperilaku. Kita yakin apapun yang kita katakan dan kita lakukan akan dicatat dan dipertimbangkan oleh orang yang bertanggung jawab kepada kita. Terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh baik bagi timnya. Apa pun yang di putuskan, penting membentuk model perilaku yang diinginkan untuk dicontoh orang lain (Smith dalam Hamid). Smith memberikan beberapa contoh berikut.⁵

1. Jika pemimpin ingin bawahan melakukan apa yang mereka lakukan dan mengatakan apa yang mereka katakan, ia

harus membuktikan bahwa dirinya dapat di percaya.

2. Jika pemimpin menginginkan mereka inovatif, ia harus bersiap untuk menerima risiko atas inovasi yang mereka lakukan.
3. Jika pemimpin ingin orang lain melakukan extra usaha, ia harus mendorong diri sendiri bekerja lebih keras.
4. Jika pemimpin ingin mereka terbuka, ia harus jujur dan tulus kepada mereka sehingga mendapat kesan tidak ada yang di sembunyikan.
5. Jika pemimpin ingin mereka saling mempercayai, ia harus juga mempercayai bawahannya.
6. Jika pemimpin ingin mereka menunjukkan keajaiban, ia harus melengkapi mereka dengan visi masa depan yang positif, menggairahkan dan memberikan inspirasi.

Mempengaruhi orang lain

Dalam peranan kita sebagai *empowering manager* perlu mempengaruhi banyak orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, *line manager*, bahkan mungkin direksi jika di sektor publik atau organisasi sosial. Pemimpin dapat mengubah sikap orang atau pola perilaku mereka.

Akan menjadi sulit memberdayakan orang lain atau memperkenalkan sistem

⁵ Hamid Sanusi, Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan. Edisi 1, Cetak 1. (Yogyakarta, Deepublish, 2014). Hal. 38.

pemberdayaan dalam organisasi jika pemimpin tidak mampu mempengaruhi orang lain secara positif. Pemimpin perlu memahami kapan mempengaruhi, siapa yang harus di pengaruhi, pendekatan apa yang harus di pergunakan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi situasi semacam itu.

Mengembangkan Team Work

Kecenderungan perkembangan organisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *team-based organization*. Dengan demikian, operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross-functional team*. Maka, pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut. Di sisi lain, perlu dikembangkan komunikasi yang efektif, baik yang sifatnya vertikal maupun horizontal. Dengan komunikasi dan saling memberi informasi, akan tumbuh saling kepercayaan sebagai dasar bagi berkembangnya *team work* di antara anggota organisasi.

Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down*. Peran

bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan.

Di dalam iklim pemberdayaan, pimpinan mendelegasikan sebagian kewenangan yang di miliki kepada bawahan. Pimpinan sebelum mengambil keputusan mendengarkan pendapat orang lain yang akan terlibat dalam pelaksanaan keputusan. Tumbuhnya perasaan dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut akan menumbuhkan rasa memiliki dan turut bertanggung jawab atas keputusan yang di keluarkan.

Menjadikan Pemberdayaan Sebagai Way of Life

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan dimana tim yang di bentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat di pecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik.

Suasana kerja seperti tersebut diatas selanjutnya akan memberikan dampak terhadap organisasi berupa perbaikan produktivitas, meningkatnya efisiensi, semakin rendahnya keluhan pelanggan, dan

semakin kecilnya perpindahan dan kemangkiran karyawan (Smith, 2000:116)

Membangun komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim dimana terdapat harapan yang tinggi, dimana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dimana orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimilikinya. Hal yang diinginkan tersebut hanya akan dapat berlangsung apabila pimpinan tertinggi memberikan dukungan sepenuhnya. Tanpa dukungan atasan, perubahan kultural yang diperlukan sulit dilakukan. Walaupun demikian, dukungan yang diberikan pimpinan menjadi kurang berarti apabila tidak disambut secara antusias oleh karyawan. Pemberdayaan yang diberikan pimpinan mengandung makna meningkatnya beban tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, pemberdayaan sebagai bagian dari perubahan kultural, memerlukan komitmen segenap *stakeholder* yang terlibat dalam proses pemberdayaan dan perubahan. Tanpa komitmen, tidak mungkin dapat mencapai hasil yang diharapkan. Namun demikian, pimpinan harus berperan sebagai faktor penggerak peningkatan komitmen tersebut.

Menurut French dan Bell (1990) (dalam Mulyono Djokosantosa)⁶ pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi disusun berdasarkan nilai-nilai demokratis kemanusiaan antara lain:

1. menekankan manajemen kerjasama kelompok sehingga lebih efektif
2. menekankan manajemen partisipatif dan kolaboratif
3. menekankan pada perubahan budaya kerja
4. menggunakan ilmu perilaku sebagai agen pembaharuan
5. upaya perubahan dipandang sebagai proses yang berkesinambungan terus menerus.

Hasil penelitian Kotter dan Heskett (dalam Mulyono Djokosantosa, 2003)⁷ menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya pada prestasi kerja organisasi.

Kesimpulan dari penelitian dimaksud meliputi:

1. Budaya kerja dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja organisasi
2. Budaya kerja merupakan faktor lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi di masa mendatang. Budaya kerja yang menghambat

⁶ Moeljono Djokosantosa. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. (PT. Gramedia Jakarta, 2006). Hal. 36

⁷ *Ibid.* hal. 10

prestasi keuangan jangka panjang sering terjadi

3. Walaupun sulit untuk diubah, budaya kerja dapat dibuat untuk meningkatkan prestasi. Menurut Mulyono Djokosantosa (2003)⁸ budaya kerja akan mempengaruhi nilai dan keyakinan individu yang akan berpengaruh terhadap perilaku individu. Perilaku individu akan sangat menentukan kinerja individu. Selanjutnya kinerja individual dengan dipengaruhi berbagai faktor (sumber daya, sistem dan teknologi, strategi organisasi, dan logistik) akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih tegas lagi untuk mencapai kinerja organisasi, Dari budaya kerja yang baik diharapkan akan mampu menciptakan budaya perubahan pada setiap insan yang terlibat dalam organisasi tersebut. Namun hal ini tidak mudah. Setiap orang dapat saja melakukan suatu perubahan tertentu, namun persoalannya menjadi berbeda apabila harus menciptakan budaya perubahan. Budaya perubahan adalah suatu suasana dimana inovasi menjadi pekerjaan rutin sehari-hari. Untuk itu, perlu dikenal tehnik apa yang dapat dipergunakan untuk menciptakan nilai kultural baru dalam organisasi. Kekuatan

yang membantu dan menghalangi proses perubahan adalah:⁹

Kekuatan yang membantu:

1. Kekuatan Kompetitif
2. Kekuatan Ekonomi dan Politik
3. Kekuatan Global
4. Kekuatan Demografik dan social
5. Kekuatan Etikal

Kekuatan yang menghalangi:

1. Kekuasaan dan konflik
2. Perbedaan dalam orientasi fungsional, struktur mekanistik
3. Kultur keorganisasian
4. Kendala kelompok, norma kelompok, kohesivitas kelompok
5. Pemikiran kelompok dan eskalasi komitmen, kendala individu, ketidakpastian dan rasa tidak aman, persepsi selektif retensi kebiasaan.

Jellison (2006:198) mengemukakan bahwa prinsip dasar yang harus di anut dalam menciptakan budaya perubahan adalah *repetisi*. Repetisi mengandung makna menyampaikan informasi secara berulang-ulang, sampai diikuti oleh orang lain dari budaya yang berbeda. Dalam budaya perubahan, masalah yang kompleks dapat dibahas dengan cara sederhana dan meningkatkan antusiasme.

⁸ *Opchit*. Hal 124

⁹ Sutrisno Edy. *Budaya Organisasi*. Cetakan kelima. (Prenada Media Group, 2018). Hal. 180

KESIMPULAN dan SARAN

Dalam meningkatkan kinerja organisasi, peran pemimpin sangat menentukan, karena sukses tidaknya suatu organisasi terletak dipundak seorang pemimpin. Untuk itu pemimpin yang siap membawa organisasinya kearah kesuksesan haruslah mampu memanage dirinya, bawahannya dan seluruh komponen yang terlibat dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Meskipun tugas tersebut tidak mudah tetapi pemimpin perubahan pasti sudah siap dengan segala resiko yang akan dihadapi dan siap menghadapi segala tantangan dalam mengelola organsasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bel, By Roland, Vladimir Smirnov, and Andrew Wait. 2018. "Managing Change: Communication, Managerial Style and Change in Organizations." *Economic Modelling* 69:1–12. doi: 10.1016/J.ECONMOD.2017.09.001.
- Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. 2019. "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality." *International Journal of Hospitality Management* 77:64–75. doi: 10.1016/J.IJHM.2018.06.014.
- Bouazzaoui, Meriem, Hung Jui Wu, Jens K. Roehrich, Brian Squire, and Anthony S. Roath. 2020. "Justice in Inter-Organizational Relationships: A Literature Review and Future Research Agenda." *Industrial Marketing Management* 87:128–37. doi: 10.1016/J.INDMARMAN.2020.02.003.
- Broekema, Wout, Jan Porth, Trui Steen, and René Torenvlied. 2019. "Public Leaders' Organizational Learning Orientations in the Wake of a Crisis and the Role of Public Service Motivation." *Safety Science* 113:200–209. doi: 10.1016/J.SSCI.2018.11.002.
- Burnes, Bernard, 2000, *Managing Change*. Pearson Education Limited, Essex England
- Chiu, Shih Chi (Sana), and Judith L. Walls. 2019. "Leadership Change and Corporate Social Performance: The Context of Financial Distress Makes All the Difference." *The Leadership Quarterly* 30(5):101307. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2019.101307.
- Drzewiecka, M., and M. Roczniowska. 2018. "The Relationship between Perceived Leadership Styles and Organisational Constraints: An Empirical Study in Goleman's Typology." *European Review of Applied Psychology* 68(4–5):161–69. doi: 10.1016/J.ERAP.2018.08.002.
- Drucker, Peter F. *Inovasi dan Kewiraswastaan: Praktek & Dasar-Dasar*, Jakarta:Erlangga, 1985.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara. Yogyakarta : Fisipol UGM.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, and Muzakki. 2019. "Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance." *European Research on Management and Business Economics* 25(3):144–50. doi: 10.1016/J.IEDEEN.2019.05.001.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara Kasmir. 2016.
- Khan, Naseer Abbas, and Ali Nawaz Khan. 2019. "What Followers Are Saying about

- Transformational Leaders Fostering Employee Innovation via Organisational Learning, Knowledge Sharing and Social Media Use in Public Organisations?" *Government Information Quarterly* 36(4):101391. doi: 10.1016/J.GIQ.2019.07.003.
- Lailatul Isnaini. (2020). Cultivating the Organizational Cultural Values of Jambi Province Human Resources Development Agency. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 49–67. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i1.4>
- Ioannidis, Evangelos, Nikos Varsakelis, and Ioannis Antoniou. 2019. "Change Agents and Internal Communications in Organizational Networks." *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications* 528:121385. doi: 10.1016/J.PHYSA.2019.121385.
- Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: Rajawali Pers Sembriring, Masana. 2012.
- Media Siagian, Sondang P. 2012. Budaya & Kinerja Organisasi. Bandung: Fokus
- Nguyen, Hung Bryant, Carey Thomson, Nizar N. Jarjour, Anne E. Dixon, Timothy N. Liesching, Lynn M. Schnapp, John Mark Madison, Susan Murin, Robb Glenny, and Naftali Kaminski. 2019. "Leading Change and Negotiation Strategies for Division Leaders in Clinical Medicine." *Chest* 156(6):1246–53. doi: 10.1016/J.CHEST.2019.06.019.
- PASLA, B. N. (2009). Pengaruh inteligensi emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan kohesivitas sebagai pemediasi (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Peter F Drucker The Changing Word of the Executive Drucker The essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker Peter E Drucker The Daily Drucker 366
- day of insight and motivation for getting the Right Things Done (2004)
- Somarathna, K. U. S. 2020. "An Agent-Based Approach for Modeling and Simulation of Human Resource Management as a Complex System: Management Strategy Evaluation."
- Susilawati N, & Bambang Niko Pasla. (2020). Application of Pancasila as the Ethical System of the Indonesian Nation. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 20–28. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i1.2>
- Sutoro. (2020). The Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance at the Human Resources Development Agency of Jambi Province. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 29–48. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i1.3>
- Tika, Moh. Pabundu. 2012. Manajemen Strategik. Jakarta: Bumi Aksara
- Uhl-Bien, Mary, and Michael Arena. 2018. "Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework." *The Leadership Quarterly* 29(1):89–104. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2017.12.009.
- Wahjono Sentot Imam, 2010, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo. 2006. Manajemen Perubahan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wilms, Rafael, Lothar A. Winnen, and Ralf Lanwehr. 2019. "Top Managers' Cognition Facilitates Organisational Ambidexterity: The Mediating Role of Cognitive Processes." *European Management Journal* 37(5):589–600. doi: 10.1016/J.EMJ.2019.03.006.