

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KESIAPAN ORGANISASI MENGHADAPI PERUBAHAN

¹Aditya Akbar Pratama, ²Ahmad Ayyas, ³Riza Adelia Suryani

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received Desember 2025

Revised Desember 2025

Accepted Desember 2025

Available online Desember 2025

Email:

¹irohaml123@gmail.com

²ahmadayyas27@gmail.com

³rizaadeliasuryani@fisip.unsri.ac.id



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author.

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style on organizational readiness for change through a systematic review of current literature. The method used is literature review by analyzing ten scientific journal articles published in the period 2020-2025 discussing transformational leadership and organizational change. Literature analysis shows that transformational leadership has a positive and significant influence on organizational readiness for change. Through its four main dimensions, namely idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration, transformational leadership creates organizational conditions conducive to change. Consistent findings from various studies indicate that transformational leadership positively correlates with commitment to change, openness to change, and readiness to change, and negatively correlates with resistance and cynicism about change. The mechanism of influence of transformational leadership on organizational readiness is mediated by trust in leadership, knowledge sharing, commitment to change, and organizational culture. In conclusion, transformational leadership becomes a strategic imperative to build resilient and adaptive organizations in facing the dynamics of contemporary business environment changes. Organizations need to develop transformational leadership capabilities through systematic leadership development programs as a critical investment to ensure organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: *transformational leadership, organizational readiness, organizational change, change management, organizational development*

Pendahuluan

Kehidupan sosial manusia harus memaksa tiap individu-individu saling bergantung satu sama lain. Ketergantungan ini dapat menciptakan sebuah hubungan yang melahirkan kebutuhan untuk bekerja sama dalam mencapai target yang tidak dapat diraih secara individual. Dalam konteks tersebut, hubungan antarindividu berkembang menjadi suatu pola kerja sama yang lebih terstruktur dan dikenal sebagai sebuah organisasi. Organisasi adalah kumpulan individu-individu saling bekerja sama dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk menggapai sasaran yang telah disepakati (Tauhid & Fitriyana, 2024). Dalam menjalankan sebuah organisasi diperlukan pengelolaan, pengaturan dan penetapan arah yang jelas agar organisasi mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan. Menurut (Irwan et al., 2021) sebuah organisasi terus mengalami perubahan, hal ini terjadi karena setiap organisasi dihadapkan pada beragam tuntutan yang terus berkembang seiring berjalannya waktu. Untuk merespon dinamika tersebut, organisasi perlu mampu beradaptasi dan menunjukkan fleksibilitas terhadap berbagai perubahan yang muncul. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi, berisiko mengalami stagnasi, kehilangan relevansi, atau bahkan mengalami kegagalan. Sebaliknya, organisasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan justru memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan meningkatkan efektivitasnya. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi tidak hanya menjadi sebuah rintangan, namun juga dapat menjadi kesempatan bagi organisasi agar dapat melakukan pengembangan yang lebih baik. (Zahra Farhati et al., 2024)

Menurut (Nikodimus, 2023) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki

peran penting dalam perubahan organisasi. Menurut Kartono 2003 dalam (Nikodimus, 2023) kepemimpinan merupakan suatu aktivitas atau seni dalam memengaruhi individu lain agar bersedia bekerja bersama-sama, yang didasarkan pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan anggota untuk mencapai sasaran yang disepakati bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki peran yang sangat krusial dalam sebuah organisasi.

dikarenakan dalam sebuah organisasi diperlukan keselarasan tujuan sehingga seluruh anggota bekerja secara kolektif, bukan bergerak dengan tujuan masing-masing. Kepemimpinan berfungsi sebagai penentu arah dan penyelaras visi sehingga setiap individu dalam organisasi memahami apa yang ingin dicapai serta bagaimana cara mencapainya. Tanpa adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan menyatukan tujuan, organisasi cenderung berjalan tidak terkoordinasi, kurang efektif, dan sulit beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Dalam konteks pengembangan organisasi, pemimpin merupakan orang pertama yang berperan sebagai agen perubahan yang dapat berupaya untuk memperbaiki sistem, struktur dan budaya kerja disuatu organisasi. Seorang pemimpin harus mampu melihat peluang untuk mengembangkan potensi organisasi, merencanakan strategi perubahan serta menggerakkan anggota untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi. Menurut (Muntatsiroh & Hendriani, 2024) seorang pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda hal ini dipengaruhi oleh sifat, pengalaman dan wawasan dari pemimpin tersebut. Variasi gaya kepemimpinan ini menentukan bagaimana pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, memberikan motivasi, serta mengelola konflik di dalam organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pengembangan organisasi karena gaya tertentu mungkin lebih cocok diterapkan pada situasi atau karakteristik organisasi tertentu.

B. KAJIAN TEORITIS

A. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memimpin, mengarahkan dan mengelola kelompok, yang berisi individu-individu yang bekerja secara bersama-sama agar dapat mencapai sasaran bersama (Nuril Shofiyah et al., 2023). Selain itu definisi kepemimpinan menurut (Hemphill dan Coons., 1978), kepemimpinan dapat dipahami sebagai tindakan seorang individu dalam mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran yang telah disepakati bersama. Selanjutnya (Tannenbaum, Weschler, dan Massarik,. 1961) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu lain dalam situasi tertentu melalui komunikasi, dengan tujuan mengarahkan kelompok menuju satu atau beberapa sasaran yang ingin dicapai. Pendapat lain mengatakan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas kelompok yang telah terorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Rauch dan Behling., 1984). Selanjutnya (Jacobs dan Jacques., 1990) memandang kepemimpinan sebagai proses memberikan makna pada usaha kolektif serta mendorong adanya kemauan bersama untuk bertindak demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan yang meliputi kemampuan memengaruhi, mengarahkan serta memberikan makna pada tindakan kolektif dalam upaya mencapai sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

B. Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi merupakan suatu usaha organisasi untuk melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan organisasi itu sendiri dengan cara yang sistematis, terencana dan terukur guna menjadi organisasi yang lebih baik dari sebelumnya (Atbar, 2024). Sedangkan pengembangan organisasi menurut (Cumming dan Worley., 2005) pengembangan organisasi adalah suatu proses yang direncanakan dengan memanfaatkan berbagai pendekatan dalam ilmu perilaku serta praktik aplikatif untuk meningkatkan, memperbaiki, serta memperkuat strategi, struktur, dan proses kerja organisasi sehingga mampu mendorong peningkatan efektivitas kinerja secara menyeluruh. Selanjutnya pengembangan organisasi menurut Wendell French dalam (Atbar, 2024) merupakan proses jangka panjang yang dilaksanakan dengan dukungan para ahli yang memiliki kompetensi dalam ilmu perilaku organisasi, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi agar organisasi dapat merespons dinamika lingkungan eksternal secara lebih efektif.

Berdasarkan definisi pengembangan organisasi dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses dan penerapan kegiatan yang direncanakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta sebagai respon terhadap perubahan yang terjadi.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam tulisan ini adalah *literatur review*, di mana peneliti mengumpulkan dan menelaah berbagai sumber seperti artikel, jurnal ilmiah, dan buku yang relevan. Menurut Nazir (2013:93) dalam (Muntatsiroh & Hendriani, 2024), *Literatur review* merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber tertulis, seperti buku, karya ilmiah, catatan, dan laporan yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian. Pada penelitian ini, penulis memanfaatkan studi literatur dari sejumlah artikel jurnal dan buku referensi yang memiliki relevansi dengan topik pembahasan. Literatur yang dianalisis dibatasi pada sumber-sumber yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir, yakni periode 2016-2025, agar informasi yang digunakan tetap mutakhir dan kontekstual.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konseptualisasi Kepemimpinan dalam Perspektif Teoretis

Kepemimpinan sebagai fenomena organisasional telah menjadi objek kajian yang mendalam dalam literatur manajemen kontemporer. Hemphill dan Coons (1978) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan seorang individu dalam mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran yang telah disepakati bersama. Konseptualisasi ini menekankan aspek instrumental kepemimpinan sebagai mekanisme koordinasi kolektif. Selanjutnya, Tannenbaum, Weschler dan Massarik (1961) memperluas pemahaman dengan menjelaskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu lain dalam situasi tertentu melalui komunikasi, dengan tujuan mengarahkan kelompok menuju satu atau beberapa sasaran yang ingin dicapai. Perspektif komunikatif ini menggarisbawahi pentingnya dimensi interaksional dalam praktik kepemimpinan.

Rauch dan Behling (1984) memberikan kontribusi penting dengan memandang kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas kelompok yang telah terorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menekankan aspek struktural organisasi sebagai konteks pelaksanaan kepemimpinan. Sementara itu, Jacobs dan Jacques (1990) mengembangkan pandangan yang lebih filosofis dengan memandang kepemimpinan sebagai proses memberikan

makna pada usaha kolektif serta mendorong adanya kemauan bersama untuk bertindak demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menghubungkan kepemimpinan dengan konstruksi makna organisasional dan pembentukan identitas kolektif. Berdasarkan sintesis teoretis tersebut, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses multidimensional yang meliputi kemampuan memengaruhi, mengarahkan, serta memberikan makna pada tindakan kolektif dalam upaya mencapai sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

2. Kepemimpinan Transformasional sebagai Paradigma Kontemporer

Kepemimpinan transformasional merepresentasikan paradigma kepemimpinan yang berfokus pada transformasi fundamental nilai, sikap dan perilaku anggota organisasi. Burns (1978) dalam konseptualisasi awalnya mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi untuk mencapai tujuan yang lebih luhur. Bass dan Riggio (2006) kemudian mengoperasionalisasi konsep ini melalui empat dimensi kunci yang menjadi fondasi kepemimpinan transformasional.

Dimensi pertama adalah pengaruh ideal (*idealized influence*) yang mengindikasikan kemampuan pemimpin menjadi model peran yang dikagumi dan dihormati oleh pengikut. Pemimpin transformasional menunjukkan standar etika tinggi dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai yang diusung organisasi. Dimensi kedua adalah motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yang merujuk pada kemampuan pemimpin mengomunikasikan visi yang menarik dan menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif. Dimensi ketiga adalah stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yang mendorong pengikut untuk berpikir kritis, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi. Dimensi keempat adalah pertimbangan individual (*individualized consideration*) yang menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan pengembangan individual setiap anggota organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Riggio dan Bass (2006) menegaskan bahwa pemimpin transformasional menekankan kejelasan komunikasi tentang tujuan organisasi, bertindak sebagai kekuatan pendorong utama organisasi, terlibat aktif dalam pembinaan, serta terus mencari peluang baru untuk pengembangan organisasi. Kepemimpinan transformasional memandang anggota organisasi sebagai aset berharga dan menekankan peran emosi, nilai dan orientasi kepemimpinan dalam mendorong perilaku positif dan kreatif (García Morales et al., 2008). Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi anggota untuk bekerja melampaui ekspektasi dan membantu mereka mencapai potensi penuh untuk kemajuan organisasi.

3. Tinjauan Sistematis Literatur Terkini

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan menelaah berbagai artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan topik kepemimpinan transformasional dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Sesuai dengan metode yang dikemukakan Nazir (2013) dalam Muntatsiroh dan Hendriani (2024), *literature review* merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber tertulis yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian. Literatur yang dianalisis dibatasi pada sumber yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, yakni periode 2020-2025, untuk memastikan relevansi dan kontekstualitas informasi dengan dinamika organisasi kontemporer.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis. Pertama, identifikasi artikel melalui basis data akademis dengan kata kunci "*transformational leadership*", "*organizational readiness for change*", "*change management*", dan kombinasi kata kunci terkait. Kedua, penyaringan artikel berdasarkan kriteria inklusi yang mencakup publikasi dalam rentang waktu 2020-2025, fokus pada kepemimpinan transformasional dan perubahan

organisasi, serta metodologi penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Ketiga, analisis konten mendalam terhadap artikel yang lolos seleksi untuk mengidentifikasi temuan kunci, kontribusi teoretis, serta implikasi praktis. Pendekatan sistematis ini memastikan bahwa analisis literatur dilakukan secara komprehensif dan objektif, sehingga dapat menghasilkan sintesis pengetahuan yang valid dan reliabel.

4. Analisis Kritis Studi Terdahulu

Tabel 1. Artikel-artikel yang Direview

No	Penulis	Judul	Jurnal	Metode
1	Peng et al. (2021)	Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis	The Journal of Applied Behavioral Science	Meta-analisis 30 studi empiris
2	Cao & Le (2024)	Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership	European Journal of Management and Business Economics	Structural Equation Modeling, 376 partisipan
3	Mekonnen et al. (2023)	The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals	BMC Health Services Research	Cross-sectional, 212 partisipan
4	Hussain et al. (2021)	Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediatonal Approach of Knowledge Sharing	International Journal of Asian Business and Information Management	SEM, 300 partisipan
5	Akbar (2021)	An Analysis of the Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitments on Change Readiness	MMR: Management and Marketing Review	Literature Review
6	Lee et al. (2023)	Transformational Leadership and Followers' Innovative	Frontiers in Psychology	Survei, 535 partisipan

		Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity		
7	Senbeto & Alemu (2022)	The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture	Future Business Journal	SEM, 514 partisipan
8	Usman (2020)	Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader	International Business Education Journal	Literature Review
9	Pigola et al. (2024)	Transformational leadership addressing team performance: situational challenges in corporate settings	Journal of Work-Applied Management	Grey approach, 27 decision-makers
10	Asbari et al. (2024)	Kepemimpinan transformasional sebagai katalisator perubahan: Tinjauan literatur pengaruh terhadap inovasi, kinerja, dan budaya organisasi	Journal of Islamic Management	Literature Review

Peng et al. (2021) melakukan meta-analisis komprehensif terhadap 30 studi empiris yang melibatkan 39 ukuran efek independen dan 12.240 partisipan untuk menginvestigasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan reaksi karyawan terhadap perubahan organisasi. Temuan meta-analisis ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan hubungan positif signifikan dengan komitmen terhadap perubahan, keterbukaan terhadap perubahan, dan kesiapan untuk berubah. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berkorelasi negatif dengan resistensi terhadap perubahan dan sinisme terhadap perubahan. Analisis moderasi menunjukkan bahwa dalam desain *cross-sectional*, kepemimpinan transformasional menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan keterbukaan terhadap perubahan dan sinisme terhadap perubahan. Dalam konteks budaya Timur, kepemimpinan transformasional menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan komitmen dan resistensi terhadap perubahan dibandingkan konteks budaya Barat. Studi ini memberikan kontribusi signifikan dengan mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional ke dalam literatur reaksi perubahan organisasi.

Cao dan Le (2024) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kapabilitas perubahan organisasi melalui peran mediasi kepercayaan terhadap kepemimpinan pada 376 partisipan di 115 perusahaan kecil dan menengah di China menggunakan *structural equation modeling*. Penelitian ini membedakan dua aspek kepercayaan yaitu kepercayaan berbasis keterbukaan dan kepercayaan berbasis ketergantungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas perubahan organisasi, dengan kedua aspek kepercayaan berperan sebagai mediator.

Studi ini menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menyediakan visi positif dan mengaktualisasikan perubahan yang diperlukan organisasi melalui promosi iklim kolaborasi, penguatan emosi dan budaya kepercayaan, serta pencarian waktu dan peluang yang tepat untuk perubahan. Islam et al. (2021) dalam studi yang dikutip artikel ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan paling efektif dan berpengaruh dalam mengelola dan membawa perubahan yang diperlukan dalam organisasi.

Mekonnen et al. (2023) melakukan studi *cross-sectional* pada profesional kesehatan di rumah sakit publik zona Showa Utara, Oromia, Ethiopia untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Data dikumpulkan dari 212 staf profesional kesehatan menggunakan survei kepemimpinan multifaktor dan kuesioner kesiapan perubahan organisasi. Analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa kesiapan perubahan organisasi memiliki korelasi positif rendah namun signifikan secara statistik dengan perilaku kepemimpinan transformasional ($r = 0,49, p < 0,01$) dan perilaku kepemimpinan transaksional ($r = 0,39, p < 0,01$). Analisis regresi berganda mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang lebih signifikan ($\beta = 0,39$) dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional ($\beta = 0,15$) dalam memprediksi kesiapan perubahan organisasi. Studi ini mengonfirmasi bahwa ketika perilaku kepemimpinan transformasional atau transaksional ditunjukkan oleh staf administratif, kesiapan untuk perubahan organisasi meningkat di kalangan profesional kesehatan.

Hussain et al. (2021) mengkaji perilaku kepemimpinan transformasional untuk perubahan organisasi dengan menciptakan lingkungan berbagi pengetahuan pada tingkat organisasional dan individual terhadap 300 karyawan dan manajer mereka. Analisis data menggunakan *confirmatory factor analysis* dan *structural equation modeling* mengeksplorasi hasil berbagi pengetahuan untuk perubahan organisasi. Penelitian ini menjelaskan dua dimensi dari kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan dan perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan kuat dan signifikan dengan berbagi pengetahuan, berbagi pengetahuan memiliki hubungan kuat dan signifikan dengan perubahan organisasi, dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan perubahan organisasi. Studi ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan gaya kepemimpinan lain sebagaimana dikemukakan Bass dan Avolio (1994) serta Dvir et al. (2002), dan dalam tahun-tahun terakhir gaya kepemimpinan telah bergeser ke kepemimpinan transformasional.

Akbar (2021) melakukan analisis literatur terhadap berbagai penelitian sebelumnya yang membahas kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kesiapan perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau berbagai temuan terdahulu yang berkaitan dengan ketiga variabel tersebut. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan perubahan, serta terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kesiapan perubahan. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan akan tereliminasi oleh kompetitor dan tidak mampu mempertahankan eksistensinya. Perubahan organisasi memerlukan kesiapan organisasi, khususnya dari perspektif sumber daya manusia. Faktor penting yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah adalah kepemimpinan transformasional, di mana peran pemimpin adalah mengarahkan, membimbing dan memotivasi tim untuk mengimplementasikan perubahan serta membangun kepercayaan dalam menghadapi atau mengimplementasikan perubahan organisasi.

Lee et al. (2023) menginvestigasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif pengikut, komitmen terhadap perubahan, dan dukungan organisasional untuk kreativitas pada 535 manajer di 11 anak perusahaan institusi keuangan di Korea Selatan. Studi ini menguji peran mediasi komitmen terhadap perubahan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif pengikut menggunakan pengukuran

objektif dan subjektif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa komitmen terhadap perubahan memediasi hubungan ini. Selain itu, studi menganalisis apakah hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan perilaku inovatif pengikut dimoderasi oleh dukungan organisasional untuk kreativitas. Temuan menunjukkan bahwa hubungan ini lebih kuat bagi individu dengan dukungan organisasional tinggi untuk kreativitas dibandingkan mereka dengan dukungan rendah. Penelitian ini menegaskan bahwa mekanisme kunci melalui mana kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dalam konteks transisi adalah komitmen terhadap perubahan.

Senbeto dan Alemu (2022) meneliti pengaruh kepemimpinan perubahan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dengan peran mediasi budaya organisasi pada organisasi publik di negara bagian regional nasional Amhara, Ethiopia. Populasi penelitian terdiri dari 2.546 karyawan dari delapan organisasi publik yang telah memulai berbagai inisiatif perubahan. Metode survei kuantitatif diterapkan terhadap 514 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Reliabilitas dan validitas instrumen pengukuran diuji menggunakan metode analisis faktor eksploratori dan konfirmatori. Analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan metode *structural equation modeling*. Kepemimpinan perubahan dan budaya organisasi, serta budaya organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah ditemukan memiliki hubungan signifikan. Literatur manajemen perubahan organisasi mengindikasikan bahwa meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah bergantung pada atribut spesifik pemimpin dan bagaimana pemimpin mempromosikan perubahan. Studi ini menekankan bahwa kepemimpinan sering dikutip sebagai elemen penting dalam menciptakan lingkungan kondusif untuk implementasi perubahan yang efektif.

Usman (2020) melakukan tinjauan literatur mengenai kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasi dalam konteks pemimpin masa kini. Tinjauan ini menegaskan bahwa meskipun masih terdapat kontroversi mengenai gaya kepemimpinan yang paling signifikan untuk mewujudkan perubahan, hasil penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan spesifik untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasi dalam lingkungan kontemporer. Pemimpin harus mengadopsi pendekatan strategis untuk mendorong perubahan organisasi secara efektif guna mewujudkan perbaikan dan keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai model efektif untuk mendorong perubahan organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat. Pemimpin transformasional tidak hanya memfasilitasi perubahan prosedural, tetapi menciptakan visi yang menginspirasi, memotivasi bawahan, dan mendorong inovasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Pigola et al. (2024) mengkaji tantangan situasional yang dihadapi pemimpin transformasional yang menghambat kinerja tim di perusahaan-perusahaan Brasil. Sebanyak 27 pembuat keputusan menilai tantangan kepemimpinan transformasional dalam berbagai skenario manajemen tim yang diuraikan dalam literatur. Studi ini menggunakan pendekatan *grey* sebagai model pengambilan keputusan multikriteria untuk mengevaluasi kesiapan dan identifikasi strategi kepemimpinan transformasional. Penelitian berfokus pada lima situasi menantang sebagai kriteria keputusan yang menghasilkan peringkat komparatif. Persiapan muncul sebagai kriteria paling kritis untuk mengatasi tantangan kepemimpinan transformasional dalam lingkungan tim. Distribusi beban kerja yang tidak merata yang menyebabkan kelebihan beban bagi anggota tim tertentu diidentifikasi sebagai isu paling mendesak, menjadikannya skenario paling cocok untuk menerapkan strategi kepemimpinan transformasional. Studi ini menekankan pentingnya kepemimpinan tidak hanya dalam menyelesaikan konflik tetapi juga menumbuhkan iklim organisasional yang meminimalkan terjadinya konflik.

Asbari et al. (2024) melakukan tinjauan literatur komprehensif mengenai pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap inovasi, kinerja dan budaya organisasi. Tinjauan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional telah diakui secara luas sebagai gaya kepemimpinan efektif dalam mendorong inovasi, meningkatkan kinerja dan membentuk budaya organisasi yang adaptif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja individu maupun tim melalui pemberian visi yang inspiratif, pemberdayaan anggota tim dan penciptaan iklim kerja yang positif. Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi melalui stimulasi intelektual, keterbukaan terhadap perubahan dan pemberdayaan anggota tim. Penelitian ini juga menekankan pentingnya kesiapan untuk berubah dalam mendukung penerapan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu memfasilitasi perubahan dengan menciptakan kesiapan beradaptasi di seluruh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Sintesis Temuan dan Relevansi Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap sepuluh studi terdahulu, dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagai aspek kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Temuan konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perubahan, keterbukaan terhadap perubahan, kesiapan untuk berubah, kapabilitas perubahan organisasi, serta perilaku inovatif. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berkorelasi negatif dengan resistensi dan sinisme terhadap perubahan. Mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan perubahan organisasi dimediasi oleh berbagai variabel seperti kepercayaan terhadap kepemimpinan, berbagi pengetahuan, komitmen terhadap perubahan, dan budaya organisasi.

Relevansi kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan organisasi kontemporer semakin signifikan mengingat dinamika lingkungan bisnis yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas. Kepemimpinan transformasional menyediakan kerangka teoretis dan praktis yang komprehensif untuk mengelola perubahan organisasi secara efektif. Melalui empat dimensi utamanya yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, pemimpin transformasional mampu menciptakan kondisi organisasional yang mendukung implementasi perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai katalis perubahan, tetapi juga sebagai arsitek budaya organisasi yang adaptif, inovatif dan responsif terhadap tuntutan perubahan.

Implikasi teoretis dari temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diintegrasikan dengan berbagai teori perubahan organisasi untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika perubahan. Integrasi teori kepemimpinan transformasional dengan teori kesiapan perubahan organisasi, teori berbagi pengetahuan, teori kepercayaan organisasi, dan teori budaya organisasi membuka peluang pengembangan model teoretis yang lebih holistik. Implikasi praktis menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kepemimpinan yang sistematis dan terstruktur. Investasi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional bukan sekadar opsi, melainkan imperatif strategis untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam lingkungan yang terus berubah.

6. Identifikasi Kesenjangan Penelitian

Meskipun literatur terdahulu telah memberikan kontribusi signifikan dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai aspek perubahan organisasi, terdapat kesenjangan yang perlu diatasi. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap reaksi karyawan terhadap perubahan, komitmen terhadap perubahan, atau kapabilitas perubahan organisasi. Namun, kajian yang spesifik mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan organisasi menghadapi perubahan sebagai konstruk holistik masih terbatas. Kesiapan organisasi menghadapi perubahan mencakup tidak hanya aspek psikologis individual seperti komitmen dan keterbukaan, tetapi juga aspek struktural, kultural dan sistemik organisasi yang memfasilitasi implementasi perubahan.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan dengan mengkaji secara komprehensif pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji aspek-aspek spesifik dari reaksi terhadap perubahan atau kapabilitas perubahan, penelitian ini mengadopsi perspektif holistik yang mengintegrasikan berbagai dimensi kesiapan organisasi. Pendekatan integratif ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi keseluruhan ekosistem organisasional yang mendukung implementasi perubahan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur manajemen perubahan serta kontribusi praktis dalam menyediakan panduan bagi praktisi untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional yang efektif dalam mengelola perubahan organisasi.

7. Dinamika Perubahan dalam Konteks Organisasi

Perubahan organisasi merupakan fenomena inheren yang melekat pada eksistensi setiap organisasi. Irwan et al. (2021) menegaskan bahwa setiap organisasi terus mengalami perubahan karena dihadapkan pada beragam tuntutan yang berkembang seiring berjalannya waktu. Perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai modifikasi fundamental atau transisi dari kondisi organisasi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan dapat bersifat inkremental yang terjadi secara bertahap dan berkelanjutan, atau transformasional yang melibatkan perubahan radikal pada strategi, struktur, sistem dan budaya organisasi.

Sumber perubahan organisasi dapat berasal dari faktor eksternal maupun internal. Faktor eksternal mencakup perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dinamika persaingan pasar, pergeseran preferensi konsumen, kondisi ekonomi makro, serta isu-isu sosial dan lingkungan. Faktor internal meliputi perubahan kepemimpinan, restrukturisasi organisasi, implementasi sistem informasi baru, pengembangan produk atau layanan baru, serta perubahan strategi bisnis. Kompleksitas perubahan organisasi meningkat seiring dengan meningkatnya interdependensi antara organisasi dengan lingkungannya serta meningkatnya kecepatan perubahan lingkungan. Organisasi yang tidak mampu merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat berisiko kehilangan relevansi, pangsa pasar, dan pada akhirnya keberlanjutannya.

Zahra Farhati et al. (2024) menekankan bahwa perubahan yang terjadi tidak hanya menjadi rintangan, namun juga dapat menjadi kesempatan bagi organisasi untuk melakukan pengembangan yang lebih baik. Organisasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan justru memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan meningkatkan efektivitasnya. Untuk merespons dinamika tersebut, organisasi perlu mampu beradaptasi dan menunjukkan fleksibilitas terhadap berbagai perubahan yang muncul. Organisasi yang tidak mampu

beradaptasi berisiko mengalami stagnasi, kehilangan relevansi atau bahkan mengalami kegagalan. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan secara efektif menjadi determinan kritis kesuksesan organisasional dalam lingkungan yang volatil dan tidak pasti.

8. Konseptualisasi Kesiapan Organisasi Menghadapi Perubahan

Kesiapan organisasi menghadapi perubahan merupakan konstruk multidimensional yang mencerminkan sejauh mana organisasi secara kolektif siap untuk mengimplementasikan perubahan tertentu. Armenakis dan Harris (2002) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh konten yaitu apa yang diubah, proses yaitu bagaimana perubahan diimplementasikan, konteks yaitu keadaan di mana perubahan terjadi, dan individu yang diminta untuk berubah. Weiner (2009) mengonseptualisasikan kesiapan organisasi untuk berubah sebagai komitmen kolektif anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan dan keyakinan kolektif mereka terhadap kapabilitas untuk melakukannya.

Kesiapan organisasi menghadapi perubahan mencakup dua komponen fundamental yaitu komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan. Komitmen terhadap perubahan merujuk pada keinginan kolektif anggota organisasi untuk mendukung dan mengimplementasikan perubahan. Efikasi perubahan merujuk pada keyakinan kolektif anggota organisasi mengenai kemampuan mereka untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses. Kedua komponen ini saling berkaitan dan bersama-sama menentukan kesiapan organisasi untuk berubah. Organisasi dengan komitmen tinggi tetapi efikasi rendah mungkin memiliki keinginan untuk berubah tetapi tidak yakin dapat melaksanakannya. Sebaliknya, organisasi dengan efikasi tinggi tetapi komitmen rendah mungkin mampu berubah tetapi tidak termotivasi untuk melakukannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi menghadapi perubahan mencakup karakteristik perubahan itu sendiri, atribut individu anggota organisasi, konteks organisasional, dan yang sangat krusial adalah faktor kepemimpinan. Armenakis et al. (1993) mengidentifikasi lima keyakinan yang harus diciptakan untuk membangun kesiapan organisasional yaitu pemahaman tentang ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan, keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan adalah tepat untuk mengatasi ketidaksesuaian tersebut, keyakinan tentang kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses, persepsi dukungan formal dan informal untuk perubahan, serta keyakinan tentang manfaat personal yang akan diperoleh dari perubahan. Pemimpin memainkan peran sentral dalam membentuk kelima keyakinan ini melalui strategi komunikasi yang efektif, keterlibatan partisipatif, dan demonstrasi komitmen terhadap perubahan.

9. Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional dengan Kesiapan Organisasi Menghadapi Perubahan

Kepemimpinan transformasional memiliki relevansi teoretis dan praktis yang kuat dengan kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Melalui empat dimensi fundamentalnya, kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi organisasional yang kondusif untuk perubahan. Dimensi pengaruh ideal membangun kredibilitas dan kepercayaan pemimpin yang menjadi fondasi penting bagi dukungan anggota organisasi terhadap inisiatif perubahan. Ketika anggota organisasi mempercayai pemimpin dan mengagumi integritas serta komitmennya, mereka lebih cenderung menerima dan mendukung perubahan yang diusung pemimpin. Kepercayaan ini mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran yang sering menyertai proses perubahan organisasi.

Dimensi motivasi inspirasional berkontribusi terhadap kesiapan organisasi menghadapi

perubahan melalui artikulasi visi perubahan yang menarik dan menginspirasi. Pemimpin transformasional mengkomunikasikan visi masa depan yang menggugah emosi dan mengaktifkan nilai-nilai fundamental anggota organisasi. Visi yang inspiratif menciptakan sense of purpose yang kuat dan menggerakkan anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi realisasi visi kolektif. Motivasi inspirasional juga membangkitkan optimisme dan harapan mengenai masa depan organisasi, yang merupakan prediktor penting komitmen terhadap perubahan. Dimensi stimulasi intelektual mendorong anggota organisasi untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang mendasari praktik organisasional saat ini dan berpikir kreatif tentang solusi inovatif. Stimulasi intelektual menciptakan iklim psikologis yang aman untuk bereksperimen, mengambil risiko dan belajar dari kegagalan, yang merupakan prasyarat penting untuk perubahan transformasional.

Dimensi pertimbangan individual menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi dan kekhawatiran individual anggota organisasi terkait perubahan. Pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor dan coach yang membantu anggota organisasi mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pertimbangan individual mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan menunjukkan bahwa pemimpin peduli terhadap kesejahteraan anggota organisasi dan akan mendukung mereka melalui proses transisi. Secara kolektif, keempat dimensi kepemimpinan transformasional menciptakan ekosistem organisasional yang mendukung kesiapan untuk berubah melalui pembangunan kepercayaan, artikulasi visi inspiratif, stimulasi pemikiran kritis dan inovatif, serta perhatian terhadap kebutuhan pengembangan individual.

Mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan organisasi menghadapi perubahan dapat dijelaskan melalui beberapa jalur. Pertama, pemimpin transformasional membentuk persepsi anggota organisasi tentang perlunya perubahan melalui identifikasi ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal. Kedua, pemimpin transformasional membangun keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan adalah solusi tepat untuk mengatasi ketidaksesuaian tersebut. Ketiga, pemimpin transformasional meningkatkan efikasi kolektif organisasi dengan mendemonstrasikan kepercayaan terhadap kapabilitas anggota dan menyediakan sumber daya serta dukungan yang diperlukan. Keempat, pemimpin transformasional menciptakan iklim dukungan sosial untuk perubahan melalui pembangunan koalisi pendukung perubahan dan penguatan norma-norma yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Kelima, pemimpin transformasional mengkomunikasikan manfaat perubahan baik pada level organisasional maupun individual untuk meningkatkan motivasi intrinsik anggota organisasi dalam mendukung perubahan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalis yang mengakselerasi kesiapan organisasi menghadapi perubahan melalui transformasi kognitif, afektif dan behavioral anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mengubah sikap individual terhadap perubahan tetapi juga membentuk kapabilitas kolektif organisasi untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses. Dalam konteks lingkungan bisnis yang ditandai oleh perubahan konstan dan disruption berkelanjutan, kepemimpinan transformasional menjadi imperatif strategis untuk membangun organisasi yang resilient, adaptif dan mampu berkembang di tengah ketidakpastian.

10. Refleksi Integratif

Analisis komprehensif terhadap literatur terkini mengonfirmasi proposisi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Bukti empiris dari berbagai konteks geografis, sektor industri dan metodologi penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan peningkatan komitmen terhadap perubahan, keterbukaan

terhadap perubahan, kesiapan untuk berubah, dan penurunan resistensi serta sinisme terhadap perubahan. Mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan organisasi menghadapi perubahan dimediasi oleh berbagai variabel seperti kepercayaan, berbagi pengetahuan, komitmen, dan budaya organisasi, yang mengindikasikan kompleksitas dinamika perubahan organisasi.

Kontribusi teoretis dari analisis ini terletak pada pengembangan pemahaman integratif mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kesiapan organisasi menghadapi perubahan melalui berbagai jalur dan mekanisme. Integrasi teori kepemimpinan transformasional dengan teori kesiapan perubahan organisasi menghasilkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif untuk memahami dinamika perubahan organisasi. Kontribusi praktis terletak pada implikasi strategis bagi organisasi untuk mengembangkan kapabilitas kepemimpinan transformasional sebagai investasi kritis dalam membangun organisasi yang siap dan mampu menghadapi perubahan. Organisasi perlu merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang sistematis yang membekali para pemimpin dengan kompetensi kepemimpinan transformasional yang relevan dengan konteks perubahan organisasional.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap literatur terkini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran fundamental dalam mempengaruhi kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Melalui empat dimensi utamanya yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi organisasional yang kondusif untuk perubahan. Bukti empiris dari berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perubahan, keterbukaan terhadap perubahan, kesiapan untuk berubah, dan kapabilitas perubahan organisasi, serta berkorelasi negatif dengan resistensi dan sinisme terhadap perubahan.

Mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan organisasi menghadapi perubahan dimediasi oleh berbagai faktor seperti kepercayaan terhadap kepemimpinan, berbagi pengetahuan, komitmen terhadap perubahan, dan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalis yang mempercepat kesiapan organisasi melalui pembentukan persepsi tentang perlunya perubahan, pembangunan keyakinan tentang ketepatan perubahan yang diusulkan, peningkatan efikasi kolektif organisasi, penciptaan iklim dukungan sosial untuk perubahan, dan komunikasi manfaat perubahan pada berbagai level organisasional. Dalam konteks lingkungan bisnis kontemporer yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas, kepemimpinan transformasional menjadi imperatif strategis untuk membangun organisasi yang resilient, adaptif dan mampu berkembang.

Implikasi teoretis dari penelitian ini terletak pada pengembangan pemahaman integratif mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Integrasi teori kepemimpinan transformasional dengan teori kesiapan perubahan organisasi menghasilkan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami dinamika perubahan. Implikasi praktis menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kepemimpinan yang sistematis dan terstruktur. Investasi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional bukan sekadar opsi melainkan keharusan strategis untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di tengah perubahan konstan yang menjadi karakteristik lingkungan bisnis kontemporer.

Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi lebih lanjut mengenai moderator dan

mediator spesifik yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan organisasi menghadapi perubahan dalam berbagai konteks organisasional. Selain itu, penelitian komparatif yang mengeksplorasi efektivitas relatif kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain dalam konteks perubahan organisasi juga akan memberikan kontribusi penting. Pengembangan instrumen pengukuran yang valid dan reliabel untuk mengukur konstruk kesiapan organisasi menghadapi perubahan secara holistik juga merupakan area penelitian yang penting untuk dikembangkan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, T. (2021). An analysis of the influence of transformational leadership and organizational commitments on change readiness. *MMR: Management and Marketing Review*, 26(2), 7-15.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Asbari, M., Novitasari, D., Purwanto, A., & Zaman, F. (2024). Kepemimpinan transformasional sebagai katalisator perubahan: Tinjauan literatur pengaruh terhadap inovasi, kinerja, dan budaya organisasi. *Journal of Islamic Management*, 3(6).
- Atbar, S. (2024). Pengembangan organisasi berbasis kompetensi (sebuah kajian teori). *PJHP: Papsel Journal of Humanities and Policy*, 1(2).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157-173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, OH: South-Western/Thomson.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- García Morales, V. J., Lloréns Montes, F. J., & Verdú Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1978). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hussain, S. T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2021). Transformational leadership and organizational change examining the mediational approach of knowledge sharing. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(2), 84-95. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.20210401.0a5>

- Irwan, I., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Perilaku dan pengembangan organisasi pendidikan (cross cultural and global approaches to change management). *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4(3), 582-587. <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.3.2021.1276>
- Islam, M. S., Khan, M. J., Ahamed, M. F., & Hosen, M. I. (2021). Impact of transformational leadership on employee engagement: Evidence from banking sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 939-947.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lee, Y., Kim, S., & Kim, S. Y. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1101628. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1101628>
- Mekonnen, M., Walle, A. D., & Kassa, G. M. (2023). The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. *BMC Health Services Research*, 23, 687. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09689-x>
- Muntatsiroh, A., & Hendriani, S. (2024). Tipe-tipe kepemimpinan dan teori kepemimpinan dalam suatu organisasi. *Journal of Management and Business*, 4(2).
- Nazir, M. (2013). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nikodimus. (2023). *Kepemimpinan dalam mengelola organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Nuril Shofiyah, Aef Fikrial Barlean, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Studi literatur: Kepemimpinan tim dalam pengembangan organisasi. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 176-196. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.797>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Pigola, A., de Moraes, G. H. S. M., do Prado, N. B., Lucas, A. C., Sigahi, T. F. A. C., & Anholon, R. (2024). Transformational leadership addressing team performance: Situational challenges in corporate settings. *Journal of Work-Applied Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2024-0115>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.
- Riggio, R. E., & Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senbeto, D. L., & Alemu, H. T. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: The mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8, 44. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral approach*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Tauhid, K., & Fitriyana. (2024). Peran kepemimpinan dalam organisasi. *Journal of Management Studies*, 3.
- Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: In the context of today's leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*,

4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Zahra Farhati, M., Ramadhan, M., Angeli, P. S., & Salbiah, E. (2024). Strategi pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3