



Membangun Ketahanan Organisasional: Peran Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Menghadapi Perubahan Tinjauan Systematic Literature Review

Ilah Calipah^{1*}, Jeni Mustofa¹, Lili Karmela Fitriani¹

¹ Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Kuningan, Indonesia

*Corresponding author email: ilahchalipah@gmail.com

Article Info

Article history:

Received May 13, 2024
Approved June 15, 2024

Keywords:

Change, Communication, Leadership, Systematic Literature Review

ABSTRACT

In an era, full of rapid and unpredictable change, organizational resilience is the key to survival and development. An organization's ability to adapt to change and overcome challenges is an important factor in achieving long-term success. An organization's ability to adapt and develop amidst change is the main key to achieving organizational resilience. In this context, leadership and communication play a crucial role. This research conducted a systematic review of the literature to explore the role of leadership and communication in building organizational resilience amidst change. This review identifies various factors of effective leadership and communication strategies and practices in dealing with change, and discusses the challenges and obstacles that may be encountered. Effective leadership and communication are critical to building organizational resilience amidst change. By implementing the right strategies and practices, organizations can improve their ability to adapt and thrive in a dynamic environment.

ABSTRAK

Di era yang penuh dengan perubahan yang cepat dan tak terduga, ketahanan organisasi menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tantangan merupakan faktor penting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan menjadi kunci utama untuk mencapai ketahanan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan komunikasi memainkan peran yang krusial. Penelitian ini melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan dan komunikasi dalam membangun ketahanan organisasi di tengah perubahan. Tinjauan ini mengidentifikasi berbagai faktor strategi dan praktik kepemimpinan dan komunikasi yang efektif dalam menghadapi perubahan, serta membahas tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapi. Kepemimpinan dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk membangun ketahanan organisasi di tengah perubahan. Dengan menerapkan strategi dan praktik yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi dan berkembang di lingkungan yang dinamis.



How to cite: Calipah, I., Mustofa, J., Fitriano, L., K. (2024). Membangun Ketahanan Organisasional: Peran Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Menghadapi Perubahan Tinjauan Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 1555–1563. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2828>

PENDAHULUAN

Organisasi adalah kesatuan sosial yang kemudian dikoordinasikan melalui batasan-batasan dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Perkembangan teknologi yang maju dan keterampilan sumber daya manusia yang terus meningkat merupakan faktor penyebab perubahan organisasi. Salah satu kunci sukses organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut adalah kepemimpinan. Dalam hal ini, dibutuhkan peran kepemimpinan sebagai penentu arah perubahan organisasi melalui kegiatan perencanaan dan implementasi perubahan suatu organisasi. Bagaimana tindakan yang dilakukan pimpinan dalam mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai perubahan dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang kuat (Pertiwi & Atmaja, 2021).

Tekanan yang semakin meningkat terhadap organisasi dan institusi untuk melakukan perubahan agar dapat bertahan dan mempertahankan relevansinya tidak dapat diabaikan begitu saja di era globalisasi. Akibatnya, para pemimpin di abad ke-21 mempunyai peran yang sangat besar tanggung jawab untuk berhasil memimpin perubahan dalam organisasi mereka. Namun, proses perubahan melibatkan emosi karena tidak ada yang suka menyerahkan kenyamanan yang terkait dengan status quo atau menyerahkan apa yang mereka hargai. Meskipun bahwa, para pemimpin harus berhasil mengatasi tantangan-tantangan ini, yang di antaranya adalah emosi orang-orang yang terkena dampaknya. oleh perubahan itu. Oleh karena itu, ada peningkatan fokus pada kecerdasan emosional dalam kepemimpinan dalam mengelola proses perubahan (Issah, 2018).

Komunikasi adalah salah satu dinamika yang paling sering dikupas dalam seluruh bidang organisasi, tetapi jarang sekali dapat dipahami sepenuhnya. Dalam praktiknya komunikasi efektif merupakan prasyarat dasar untuk mencapai strategi organisasi dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi hal tersebut tetap menjadi salah satu masalah terbesar yang dihadapi manajemen moderen. Komunikasi merupakan topik yang sangat luas dan tentu saja tidak hanya terbatas dalam bidang perilaku organisasi. Perkiraan penggunaannya sekitar tiga perempat dari kehidupan manusia aktif dan bahkan proporsi waktu menjadi lebih tinggi pada tingkat jabatan yang lebih tinggi (Yetnimar, Nurjannah, & Rasyid, 2020).

Berkembangnya zaman membuat semakin majunya perkembangan teknologi khususnya pada alat komunikasi dan informasi. Pada umumnya, teknologi komunikasi dan informasi berhubungan dengan ilmu yang berhubungan dengan alat atau mesin yang diciptakan untuk mempermudah manusia dalam menyelesaikan berbagai macam masalah atau pekerjaan yang terdapat di dunia (Sari & Sueb, 2020).

Dunia saat ini terus berubah dengan cepat. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial ekonomi menghadirkan berbagai tantangan dan peluang baru bagi organisasi. Kepemimpinan dan komunikasi memainkan peran penting dalam membangun ketahanan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan visi yang jelas, memotivasi

karyawan, dan memfasilitasi proses perubahan. Komunikasi yang efektif dapat membantu karyawan untuk memahami perubahan, mengatasi keraguan, dan berkolaborasi secara efektif.

METODE

Menurut Kitchenham dan Cooper (2016) mengusulkan kerangka kerja yang komprehensif untuk SLR yang terdiri dari enam langkah utama:

1. Membuat pertanyaan penelitian: Langkah ini melibatkan identifikasi pertanyaan penelitian yang jelas dan terdefinisi dengan baik.
2. Mencari literatur: Langkah ini melibatkan pencarian literatur yang relevan dengan pertanyaan penelitian.
3. Memilih studi: Langkah ini melibatkan pemilihan studi yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Mengekstrak data: Langkah ini melibatkan ekstraksi data dari studi yang dipilih, seperti metodologi, temuan, dan kesimpulan.
5. Menganalisis data: Langkah ini melibatkan analisis data yang diekstrak untuk menghasilkan temuan penelitian.
6. Mensintesis temuan: Langkah ini melibatkan sintesis temuan penelitian untuk menghasilkan kesimpulan yang komprehensif.

Research Question

Pada tahap ini ditentukan pertanyaan yang sesuai dengan topik penelitian. Berikut ini merupakan research question pada penelitian ini:

RQ1: Apa faktor kepemimpinan yang digunakan?

RQ2: Apa faktor komunikasi yang digunakan?

Search Process

Search process merupakan tahap pencarian untuk mendapatkan sumber yang sesuai dengan pertanyaan penelitian. Proses pencarian sumber dilakukan pada alamat situs <https://scholar.google.com/>.

Inclusion and Exclusion Criteria

Pada tahap ini yaitu ditentukan kriteria data yang ditemukan, apakah data tersebut layak digunakan sebagai sumber data untuk penelitian atau tidak. Berikut ini merupakan kriteria sebuah data dikatakan layak menjadi sumber data penelitian yaitu:

1. Data yang diperoleh memiliki rentang waktu dari 2018 sampai 2024.
2. Data yang diperoleh dari sumber <https://scholar.google.com/>.
3. Data yang digunakan hanya paper jurnal yang berkaitan dengan kepemimpinan dan komunikasi terhadap perubahan organisasi

Quality Assesment

Pada tahap ini data yang telah ditemukan akan dievaluasi berdasarkan pertanyaan berikut:

1. Apakah Paper jurnal diterbitkan rentang waktu 2018-2024?
2. Apakah Paper jurnal membahas tentang kepemimpinan terhadap perubahan organisasi?
3. Apakah Paper jurnal membahas tentang komunikasi terhadap perubahan organisasi?

Setiap paper akan diberikan nilai berdasarkan pertanyaan diatas.

1. Ya: untuk paper jurnal yang sesuai dengan pertanyaan pada quality assessment.
2. Tidak: untuk paper jurnal yang tidak sesuai dengan pertanyaan pada quality assessment.

Data Collection

Pada tahap ini yaitu data-data yang dibutuhkan dalam penelitian dikumpulkan untuk selanjutnya dilakukan proses analisis. Berikut merupakan langkah-langkah pengumpulan data:

1. Kunjungi situs <https://scholar.google.com/>.
2. Masukkan kata kunci “kepemimpinan terhadap perubahan organisasi” dan “komunikasi terhadap perubahan organisasi”.
3. Pada “Rentang khusus”, masukan 2018 pada kotak pertama dan 2024 pada kotak kedua.
4. Hal tersebut menandakan rentang paper jurnal yang dipilih adalah dari 2018-2024.

Data Analysis

Data yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya akan dianalisis pada tahap ini. Hasil yang telah dianalisa akan menjawab semua research question yang sebelumnya telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Search Process dan Inclusion and Exclusion Criteria. Hasil dari search process dan inclusion and exclusion criteria yaitu hanya diambil 20 paper jurnal yang telah sesuai dengan kriteria yaitu paper jurnal diterbitkan pada rentang waktu 2018-2024 dan memiliki bahasan yang berkaitan dengan “kepemimpinan dan komunikasi terhadap perubahan organisasi”. Informasi yang didapatkan selanjutnya dikelompokkan menjadi beberapa jenis jurnal. Berikut ini merupakan tipe jurnal yang telah berhasil diperoleh:

Tabel 1. Pengelompokan Berdasarkan Jenis Jurnal Kepemimpinan

No	Tipe Jurnal	Tahun	Jumlah
1	Frontiers in psychology	2019	1
2	SAGE Open - Research Paper	2018	1
3	BMC Health Services Research	2019	1
4	Journal of School Leadership	2020	1
5	Sinomika Jurnal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi	2022	1
6	Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)	2019	1
7	JOURNAL SYNTAX IDEA	2023	1
8	Jurnal Ilmu Komunikasi	2020	1
9	Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan	2022	1
10	Jurnal EK&BI	2021	1

Tabel 2. Pengelompokan Berdasarkan Jenis Jurnal Komunikasi

No	Tipe Jurnal	Tahun	Jumlah
1	Nature Communications	2020	1
2	Wiley: Strategic Management	2017	1

No	Tipe Jurnal	Tahun	Jumlah
3	Jurnal Lampuhyang Lembaga Penjaminan Mutu STKIP Agama Hindu Amlapura	2022	1
4	Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna	2020	1
5	Jurnal Psikologi Jambi	2020	1
6	Jurnal Komunikasi Pembangunan	2015	1
7		2023	1
8	Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA	2014	1
9	Satwika: Kajian Ilmu Budaya dan Perubahan Sosial	2021	1
10	Public Relations Review	2021	1

Hasil Quality

Assesment Berikut ini merupakan hasil dari quality assesment yang dituliskan kedalam bentuk tabel:

Tabel 3. Hasil Quality Assessment

No	Penulis	Tahun	QA1	Q2	Q3	Hasil
1	Laura Cortellazzo, Elena Bruni and Rita Zampieri	2019	Ya	Ya	Ya	Diterima
2	Mohammed Issah	2018	Ya	Ya	Ya	Diterima
3	Carah Alyssa Figueroa, Reema Harrison, Ashfaq Chauhan and Lois Meyer	2019	Ya	Ya	Ya	Diterima
4	Carolyn M. Shields and Kristina A. Hesbol	2020	Ya	Ya	Ya	Diterima
5	Reni Yusnita dan Nuri Aslami	2022	Ya	Ya	Ya	Diterima
6	Hendro Susyanto	2019	Ya	Ya	Ya	Diterima
7	Nur Saebah dan Alit Merthayasa	2023	Ya	Ya	Ya	Diterima
8	Yetnimar Yetnimar, Nurjannah Nurjannah dan Anuar Rasyid	2020	Ya	Ya	Ya	Diterima
9	Windasari, Erny Roesminingsih dan Syunu Trihantoyo	2022	Ya	Ya	Ya	Diterima
10	Nunu Pertiwi dan Hanung Eka Atmaja	2021	Ya	Ya	Ya	Diterima
11	Goutam Konapala, Ashok K. Mishra, Yoshihide Wada & Michael E. Mann	2020	Ya	Ya	Ya	Diterima
12	William Ocasio, Tomi Laamanen and Eero Vaara	2017	Ya	Ya	Ya	Diterima
13	Ni Made Indrayani	2021	Ya	Ya	Ya	Diterima
14	Dea Farahdiba	2020	Ya	Ya	Ya	Diterima
15	Ilda Sartifa Sari dan Sueb	2020	Ya	Ya	Ya	Diterima
16	Maria Fitriah dan Ike Atikah Ratnamulyani	2015	Tidak	Ya	Ya	Diterima

17	Mukhammad Fatkhullah, Iwed Mulyani dan Armoni Suci Dewi	2023	Ya	Ya	Ya	Diterima
18	Etti Harimurti dan Emmy Mariatin	2014	Tidak	Ya	Ya	Diterima
19	Sirajul Fuad Zisa, Nursyirwan Effendib dan Elva Ronaning Roem	2021	Ya	Ya	Ya	Diterima
20	Jo-Yun Li, Ruoyu Sun dan Weiting Tao	2021	Ya	Ya	Ya	Diterima

Hasil Research Question

Pada tahap ini data analisis dan hasilnya akan menjawab Research Question (RQ) yang telah ditentukan sebelumnya dan akan membahas tentang kepemimpinan dan komunikasi terhadap perubahan organisasi yang sering muncul dari tahun 2018-2024.

Tabel 4. Kategori Faktor Kepemimpinan

No	Kepemimpinan	Paper Penelitian	Jumlah
1	Komunikasi (<i>Communication</i>)	[1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10]	10
2	Mengendalikan (<i>Control</i>)	[1], [2], [3], [4],	4
3	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	[1], [2], [4], [5], [6], [7], [9], [10]	8
4	Pelatihan (<i>Training</i>)	[1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [10]	8

Hasil dari RQ 1: Faktor Kepemimpinan

Berdasarkan Research Question Tabel 1 Kategori Kepemimpinan (*Leadership*) faktor yang mempengaruhi kepemimpinan terhadap menghadapi perubahan organisasi. Didapat hasil yaitu kategori paper berdasarkan faktor yang mempengaruhi ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dari hasil yang terlihat di tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat menjadi strategi untuk membangun organisasi menjadi siap untuk menghadapi perubahan. Faktor peran kepemimpinan yang paling dominan adalah komunikasi, mengendalikan dan pelatihan. Komunikasi yang jelas dan terbuka: Pemimpin harus memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami perubahan yang akan datang, alasan di baliknya, dan bagaimana hal itu akan memengaruhi mereka. Kemudian Kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, serta antara karyawan satu sama lain, sangat penting untuk membangun organisasi yang tahan banting. Ketika karyawan saling percaya, mereka lebih cenderung untuk saling mendukung dan bekerja sama selama masa perubahan. Kepercayaan juga dapat membantu mengurangi stres dan kecemasan, yang dapat menghambat kinerja karyawan dan pelatihan yang tepat dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan. Ini termasuk pelatihan tentang teknologi baru, proses baru, dan cara-cara baru untuk bekerja. Pelatihan juga dapat membantu karyawan memahami alasan di balik perubahan dan bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi pekerjaan mereka. Terakhir faktor mengendalikan dimana pengendalian sebuah organisasi yang tepat dapat mendorong organisasi siap dalam menghadapi perubahan.

Tabel 5. Kategori Faktor Komunikasi

No	Komunikasi	Paper Penelitian	Jumlah
1	Transparansi (<i>Transparency</i>)	[19], [20]	2
2	Komitmen (<i>Commitment</i>)	[17], [18], [20],	3
3	Pemahaman (<i>Understanding</i>)	[11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [19], [20]	9
4	Umpan balik (<i>Feedback</i>)	[12], [13], [18], [19], [20]	5

Hasil dari RQ 2: Faktor Komunikasi

Berdasarkan Research Question Tabel 2 Kategori Komunikasi (*Communication*) faktor yang mempengaruhi organisasi terhadap menghadapi perubahan. Didapat hasil yaitu kategori paper berdasarkan faktor yang mempengaruhi ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dari hasil yang terlihat di tabel 2 menunjukkan bahwa komunikasi dengan pemahaman (*understanding*) memainkan peran penting dalam meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Komunikasi yang efektif dengan pemahaman membantu membangun kepercayaan dan rasa saling pengertian antara karyawan, pemimpin, dan pemangku kepentingan lainnya. Ketika orang merasa didengar dan dipahami, mereka lebih cenderung untuk saling percaya, bekerja sama, dan mendukung satu sama lain selama masa-masa sulit dalam menghadapi perubahan. Kemudian feedback atau umpan balik dapat membantu karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta area yang perlu diperbaiki dalam menghadapi perubahan. Hal ini dapat membantu mereka untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan. Terakhir, komunikasi yang transparan dan berkomitmen dapat membantu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dengan membangun kepercayaan, memfasilitasi pemahaman, mendorong partisipasi, dan meningkatkan kemampuan adaptasi, organisasi dapat lebih siap untuk menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dari perubahan.

Pembahasan

Ringkasan Hasil Analisis Data Dari hasil tiap-tiap Research Question atau RQ telah didapatkan informasi mengenai faktor internal, faktor eksternal dan teknik pengumpulan data terhadap kinerja yang banyak muncul dan diteliti oleh para peneliti dari tahun 2018 sampai 2024.

Tabel 6 Kategori Frekuensi Terbanyak Research Question

RQ	Aspek	Kategori Frekuensi Terbanyak
1	Faktor Kepemimpinan	Komunikasi
2	Faktor Komunikasi	Pemahaman

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa berdasarkan hasil Systematic Literature Review atau SLR tentang kesiapan organisasi menghadapi perubahan, faktor kepemimpinan yang paling banyak diteliti oleh para peneliti adalah komunikasi. Faktor komunikasi yang paling banyak diteliti oleh para peneliti adalah pemahaman. Dengan mengembangkan strategi dan praktik yang tepat, para pemimpin dan komunikator organisasi dapat membantu organisasi mereka untuk beradaptasi, belajar, dan

berkembang di tengah perubahan. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam membangun ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pemimpin yang efektif dapat membantu organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis dan tidak terduga. Kemudian komunikasi adalah alat penting untuk membangun ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Organisasi yang ingin meningkatkan ketahanannya harus berinvestasi dalam pengembangan strategi komunikasi yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Cortellazzo L, Bruni E and Zampieri R (2019) The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Front. Psychol.* 10:1938. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Farahdiba, D. (2020). Konsep dan Strategi Komunikasi Pemasaran: Perubahan Perilaku Konsumen Menuju Era Disrupsi . *JURNAL ILMIAH KOMUNIKASI MAKNA*, 22-38.
- Fatkhullah, M., Mulyani, I., & Dewi, A. S. (2023). Strategi Komunikasi dalam Mengatasi Perubahan Iklim melalui Pelibatan Masyarakat (Communication Strategy to Address Climate Change through Community Engagement). *Jurnal Komunikasi Pembangunan Vol. 21 (03)*, 17-33.
- Figuroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC Health Services Research*, 1-11.
- Fitriah, M., & Ratnamulyani, I. A. (2015). Pengaruh Komunikasi Persuasif dalam Penyuluhan Produksi Pangan Industri Rumah Tangga terhadap Perubahan Sikap Para Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Bogor. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 1-10.
- Harimurti, E., & E. M. (2014). PENGARUH KESIAPAN BERUBAH, KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TENTANG PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 27-36.
- Indrayani, N. M. (2021). Dampak Penggunaan Media Komunikasi (Gadget) terhadap Perubahan Perilaku pada Generasi Muda Hindu. *JURNAL LAMPUHYANG LEMBAGA PENJAMINAN MUTU STKIP AGAMA HINDU AMLAPURA, Volume 12 Nomor 1* , 1-16.
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open - Research Paper*, 1-6.
- Kitchenham, B., & Cooper, S. (2016). Systematic literature reviews in software engineering: Guidelines for practitioners. *Journal of software: Evolution and process*, 29(6), 345-375.
- Konapala, G., A. K., & Mann, M. E. (2020). Climate change will affect global water availability through compounding changes in seasonal precipitation and evaporation. *Nature Communication*, 1-10.
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication . *Public Relations Review*, 1-11.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2017). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Wiley: Strategic Management Journal*, 155-167.
- Pertiwi, N., & Atmaja, H. E. (2021). Literature Review: Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Organisasi. *Jurnal EK&BI*, 576-581.

- Saebah, N., & Merthayasa, A. (2023). PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENGELOLA PERUBAHAN BISNIS YANG DISEBABKAN OLEH KRISIS GLOBAL. *JOURNAL SYNTAX IDEA Vol. 5, No. 7*, 865-871.
- Sari, I. S., & Sueb. (2020). Hubungan Aantara Perkembangan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Terhadap Perubahan Pola Pikir Masyarakat Di Desa Kampung Sawah Kabupaten Bangkalan Madura. *JURNAL PSIKOLOGI JAMBI*, 12-20.
- Shields, C. M., & Hesbol, K. A. (2020). Transformative Leadership Approaches to Inclusion, Equity, and Social Justice. *Journal of School Leadership*, 3-22.
- Susyanto, H. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KETERLIBATAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume 21 Nomor 01*, 1-20.
- Widasari, Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan Volume: 9, No. 1*, 99-110.
- Yetnimar, Nurjannah, & Rasyid, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi dengan Perubahan Organisasi Karyawan di Universitas Abdurrab. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 567-589.
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi (Leadership Management Strategy and Organizational Change). *Sinomika Jurnal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 127-136.
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya dan Perubahan Sosial*, 69-87.