

Dampak Kepemimpinan dan Strategi Manajemen Perubahan pada Budaya Organisasi

Muhammad Indra Pratama, Nuri Aslami

Program Studi Management Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Indrapratamaa09@gmail.com, nuriaslami@uinsu.ac.id

ABSTRACT

In this paper, we present the impact of leadership and change management strategy on organizational culture. At first, we present the notion of culture. There are many attempts to describe “organizational culture”, many of which are presented in this paper. After an assessment of organizational culture, the role of leader is pinpointed. We favor the view that strategic leadership needs to be transformational if it is to serve the organization. Afterwards, the notion of change is focused on. Changing a culture is a large-scale undertaking and all of the organizational tools for changing minds will need to be put in play. To change or to manage corporate culture one has to be able to define and therefore pinpoint exactly what it is one is trying to change. The evidence in this study suggests that leadership is associated with organizational culture, primarily through the processes of articulating a vision and to a lesser extent through the setting of expectations. The nature of this paper is explorative and theoretical, aiming at providing a bibliographical tool for further

research. Thus, aim of this paper is a critical bibliographical review of important terms in the field, as well as showing the interdependencies of these terms. Finally, with that paper, we offer managers and researchers a model on emphasizing the importance of Management Strategy

Keywords: Management Strategy, critical, culture

ABSTRAK

Dalam makalah ini, kami menyajikan dampak kepemimpinan dan strategi manajemen perubahan pada budaya organisasi. Pada awalnya, kami menyajikan pengertian budaya. Ada banyak upaya untuk menggambarkan “budaya organisasi”, banyak yang disajikan dalam makalah ini. Setelah penilaian budaya organisasi, peran pemimpin ditunjukkan. Kami mendukung pandangan bahwa kepemimpinan strategis perlu transformasional jika ingin melayani organisasi. Setelah itu, gagasan perubahan difokuskan. Mengubah budaya adalah usaha skala besar dan semua alat organisasi untuk mengubah pikiran perlu dilakukan. Untuk mengubah atau mengelola budaya perusahaan, seseorang harus dapat mendefinisikan dan karena itu menunjukkan dengan tepat apa yang ingin diubah. Bukti dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dikaitkan dengan budaya organisasi, terutama melalui proses mengartikulasikan visi dan pada tingkat yang lebih rendah melalui penetapan harapan. Sifat dari makalah ini adalah eksploratif dan teoretis, bertujuan untuk menyediakan alat bibliografi untuk penelitian lebih lanjut. Dengan demikian, tujuan dari makalah ini adalah tinjauan bibliografi kritis dari istilah-istilah penting di lapangan, serta menunjukkan saling ketergantungan dari istilah-istilah tersebut. Akhirnya, dengan makalah itu, kami menawarkan manajer dan peneliti sebuah model untuk menekankan pentingnya Strategi Manajemen.

Kata kunci:*Kepemimpinan, Perubahan, Strategi Manajemen, Budaya Organisasi, Perubahan Budaya* **Klasifikasi JEL:**

PERKENALAN

Dalam lingkungan komunikasi global kita saat ini, perubahan yang cepat dan akses informasi yang cepat dapat menjadi sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Topik kepemimpinan dan budaya organisasi selalu menjadi perhatian besar bagi para peneliti dan praktisi. Sebagian besar minat berasal dari klaim bahwa kepemimpinan dan budaya terkait dengan efektivitas organisasi. Namun, "penelitian kritis kecil telah dilakukan untuk memahami hubungan antara kedua konsep ini" (Ogbonna dan Harris, 2000, hal. 766). Sepengetahuan kami, penelitian tentang budaya organisasi di Yunani terbatas. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyajikan bibliografi kritis di bidang kepemimpinan dan budaya organisasi. Untuk melakukan ini, kita perlu mengkaji dampak dari berbagai faktor dan persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memodelkan interaksi antara budaya organisasi dan perubahan dan untuk menunjukkan bagaimana pengetahuan manajer tentang budaya organisasi mempengaruhi proses perubahan. Tinjauan kritis literatur tentang budaya organisasi dan kepemimpinan menunjukkan bahwa kedua bidang tersebut terkait dengan efektivitas organisasi.

Para peneliti telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, serta budaya organisasi dan kinerja. Selain itu,

banyak aspek literatur budaya organisasi merujuk pada peran pemimpin dalam "menciptakan" jenis budaya tertentu (Schein, 1992). Demikian pula, literatur kepemimpinan menunjukkan bahwa kemampuan untuk bekerja dalam suatu budaya merupakan prasyarat untuk efektivitas.

Terlepas dari asosiasi budaya dan kepemimpinan di banyak bagian teori organisasi, sedikit penelitian kritis telah dilakukan untuk memahami hubungan antara dua konsep dan dampak dari asosiasi semacam itu terhadap efektivitas kepemimpinan. Kurangnya literatur kritis sangat besar karena banyaknya referensi tentang pentingnya kedua konsep ini untuk berfungsinya organisasi (Schein, 1992). Oleh karena itu tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk memberikan bukti empiris untuk hubungan antara budaya organisasi yang berbeda dan efektivitas kepemimpinan. Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk mengilustrasikan pemahaman dasar tentang strategi manajemen dan budaya organisasi spesial,

- Kami menyoroti istilah-istilah seperti "Budaya Organisasi", yang diperlukan bagi para manajer dan pengusaha untuk menciptakan nilai-nilai baru, terutama di saat perubahan ekonomi.
- Kami mengembangkan kerangka holistik, yang berpusat pada saling ketergantungan dalam kepemimpinan dan budaya organisasi.

- Kami bertujuan memberi para manajer dan peneliti sebuah "bahasa" untuk beberapa istilah yang dapat menciptakan refleksi dan dialog tentang subjek tersebut.

Artikel ini berfokus pada bagaimana mencapai strategi transformasi bisnis strategis yang efektif. Rekomendasi dalam kesimpulan tidak mengikat, tetapi menawarkan kesempatan kepada organisasi untuk mengidentifikasi apa yang paling sesuai dengan budaya mereka.

Meskipun manajemen perubahan didasarkan pada kepemimpinan, sejauh ini kedua aspek tersebut hampir tidak dipertimbangkan dalam literatur. Peran penting Teori perubahan telah mengusulkan peran kepemimpinan dalam proses perubahan, namun masih belum ada penelitian yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan dan perubahan. Oleh karena itu, tujuan dari artikel ini adalah untuk menemukan titik temu antara literatur perubahan dan literatur kepemimpinan.

TINJAUAN LITERATUR

Pencarian literatur untuk artikel ini dilakukan dalam empat langkah. Pertama, istilah budaya dan khususnya budaya organisasi dibahas. Kedua, penelitian manajemen dibahas, dan akhirnya, artikel penelitian tentang perubahan organisasi dan strategi perubahan organisasi disajikan.

BUDAYA

Budaya adalah seperangkat keyakinan yang membentuk norma-norma perilaku dan bagaimana sesuatu dilakukan dalam suatu organisasi. Ini tidak seperti cangkang yang dapat dibuang oleh organisasi ketika memutuskan budaya organisasi baru yang dipandang sesuai dengan strategi bisnisnya. Hofstede (2001) berpendapat bahwa budaya adalah pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota kelompok dari orang lain. Yang lain melihat budaya sebagai sistem nilai bersama (Deshpande dan Webster 1989). Memahami budaya dapat berguna dalam dua cara. Pertama, wawasan budaya menyampaikan kesadaran sejauh mana anggota organisasi mau menerima perubahan, dan penilaian budaya cenderung mampu mengidentifikasi akar penyebab masalah yang memerlukan tindakan lebih kuat. Budaya adalah jumlah keyakinan yang membentuk perilaku dan menentukan bagaimana sesuatu dilakukan. Definisi budaya yang paralel (Burke, 1994) menekankan pentingnya acara di tempat kerja dan dampaknya terhadap bagaimana sesuatu dilakukan.

Sebuah organisasi dengan strategi terbaik di dunia tetapi budaya yang tidak memungkinkan penerapan strategi akan hancur sejak awal. Pentingnya budaya bagi manajemen adalah bahwa budaya dapat membatasi organisasi bisnis atau menciptakan peluang dan mempengaruhi pemasaran dan pengembangan produk (Blake dan Laurence 1989). Harus

dikatakan di sini bahwa budaya pada akhirnya dimiliki bersama dan didukung oleh semua anggota organisasi dan berperan sebagai variabel moderasi dalam implementasi perubahan. budaya perusahaan

Beberapa upaya telah dilakukan untuk menggambarkan budaya organisasi. Ketika istilah itu digunakan, itu berarti wacana bisnis dan organisasi. Silversweig dan Allen (1976, p. 33) memberikan gambaran awal tentang budaya organisasi sebagai "satu set perilaku yang diharapkan yang umumnya didukung dalam kelompok".

Beberapa tahun kemudian, budaya organisasi juga terbukti mewakili norma organisasi. Selain itu, budaya organisasi merupakan faktor iklim yang penting. Ini adalah salah satu elemen terpenting dari organisasi suksesi. Istilah ini masuk dalam literatur manajemen pada akhir tahun 1970-an. lalu biarkan "Budaya organisasi", sebuah istilah yang dipopulerkan oleh karya Peters dan Waterman (1982). Benar bahwa budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap lingkungan kerja organisasi.

Gagasan inti mereka menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang berfungsi berkontribusi pada kesuksesan bisnis. Inilah mengapa begitu banyak penelitian telah dilakukan untuk mencari tahu apa yang membuat budaya perusahaan bekerja dan bagaimana mengubah budaya yang tidak berfungsi. Ahli perilaku organisasi

menggunakan konsep budaya untuk menggambarkan bagaimana anggota kelompok memandang dunia mereka dan tempat mereka di dalamnya. Sejak Schein (1992) menerbitkan buku *Organizational Culture and Leadership*, semakin banyak peneliti yang mengenal budaya sebagai konsep multidimensi. Salah satu definisi yang paling rinci berasal dari Schein (1992).

Menurut dia (1992, p. 3) "Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dibuat atau ditemukan oleh kelompok dalam pembelajaran kelompok untuk mengatasi masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, dan yang bekerja cukup baik untuk menjadi dipertimbangkan." valid dan karena itu perlu diajarkan kepada anggota baru secara benar sebagai cara memahami, berpikir dan merasakan tentang suatu masalah.

Menurutnya, pemimpin organisasi merupakan sumber pengaruh terpenting terhadap budaya organisasi (Schein, 1992).

Budaya organisasi secara konsisten terbukti menjadi variabel yang sangat penting yang menentukan keberhasilan upaya implementasi perubahan di dalam institusi. Di bidang ini Peters dan Waterman (1982) menunjukkan bahwa karakteristik utama perusahaan yang sukses sebagian besar terkait dengan budaya, yaitu. nilai dan sikap. Nilainilai bersama di antara orang-orang dalam kelompok ini bisa begitu bertahan sehingga tetap bertahan bahkan ketika keanggotaan kelompok berubah.

Budaya organisasi adalah salah satu dari banyak moderator situasional penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Selain itu, ide ini mewakili semua elemen yang "mengikat" anggota organisasi. Ini mempengaruhi fungsi organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya diminati lulusan saja, tetapi juga perusahaan dan manajer.

Budaya organisasi adalah salah satu dimensi manajemen perubahan yang paling sulit dan mencakup komponen struktural formal dan informal. Budaya ini tidak seragam atau statis. Mereka berevolusi dari waktu ke waktu, dan tampaknya masuk akal bahwa semua sistem budaya menunjukkan perubahan terus menerus diselingi oleh perubahan yang lebih radikal (Weick dan Quinn, 1999).

Menurut Mumford, Scott, Gaddis, dan Strange (2002), budaya organisasi merupakan struktur sosial kolektif yang pada dasarnya dikendalikan oleh para pemimpin. Istilah ini secara luas dianggap sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Ini dapat digambarkan sebagai seperangkat asumsi mendasar (Schein 1986), yaitu. standar umum yang membantu anggotanya untuk mengatasi masalah dan dengan demikian memastikan kelancaran fungsi perusahaan. Bagaimana perubahan terjadi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh fakta bahwa budaya

didasarkan pada asumsi bersama yang mendalam (Schein, 1992).

Budaya perusahaan berfokus pada harapan perilaku bersama dan keyakinan normatif tentang unit kerja. Dalam hal ini, Amabile (1998) mengusulkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi sifat budaya organisasi dengan mempengaruhi sikap dan motivasi anggota organisasi untuk bekerja. Tantangannya kemudian adalah memilih pendekatan yang layak bagi kemampuan organisasi untuk menerima perubahan. Keseimbangan, seperti dijelaskan oleh Amabile (1998), berarti menentukan tingkat tekanan yang tepat untuk membawa perubahan budaya. Mendefinisikan budaya organisasi membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi hubungan organisasi umum. Bagi banyak peneliti, budaya organisasi merupakan penghubung antara kesuksesan organisasi dan efektivitas organisasi (Peters dan Waterman, 1982). Lain menyarankan bahwa budaya organisasi adalah fenomena multivariat dan bahwa berbagai faktor yang membentuk konsep harus diidentifikasi (Beyer dan Trice 1987).

Perubahan organisasi umumnya memiliki dua sumber utama: perubahan karena faktor lingkungan eksternal atau internal di luar kendali manajer, dan perubahan karena implementasi yang direncanakan. Agar organisasi

berhasil, lingkungan eksternal dan internal harus dipertimbangkan. Gregory (1983) mendukung pandangan ini, menunjukkan bahwa budaya yang sangat homogen dapat menyulitkan organisasi untuk beradaptasi ketika lingkungan eksternal sering berubah. Oleh karena itu, strategi yang dikemukakan oleh Ott (1989) sudah tepat.

Budaya perusahaan adalah bagian penting dari lingkungan internal yang dapat membuat atau menghancurkan sebuah organisasi. Ada bukti bahwa mengungkapkan lingkungan internal organisasi dan mencerminkan tingkat kesepakatan antara asumsi manajer dan karyawan (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999). Selain itu, analisis budaya organisasi membantu mengidentifikasi struktur organisasi dan kepercayaan karyawan, yang merupakan elemen penting dalam praktik kepemimpinan. Terakhir, Belias dan Koustelios (2013) meneliti budaya organisasi perbankan Yunani. Mereka menunjukkan bahwa budaya organisasi lembaga yang dominan bersifat hierarkis, sedangkan karyawan lebih menyukai tipe klan.

PENILAIAN BUDAYA ORGANISASI

Ada bukti bahwa penilaian budaya organisasi dapat membantu membentuk perubahan struktural dan teknologi (Cabrera, Cabrera & Barajas, 2001). Di abad ke-21, karena semakin banyak universitas pindah ke lingkungan baru, kebutuhan untuk menilai

budaya perusahaan menjadi semakin penting. Sulit untuk mendefinisikan istilah ini, tetapi sebagian besar ahli setuju pada beberapa aspek penting. Seperti disebutkan sebelumnya, ini termasuk norma, asumsi, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Sifat abstrak dari elemen ini menghadirkan tantangan bagi peneliti luar yang ingin menilai budaya organisasi. Para anggota organisasi bahkan sulit menggambarkan budaya mereka sendiri.

Selain itu, manajer senior mungkin memperhatikan perbedaan antara budaya organisasi saat ini dan budaya yang mereka coba bangun. Oleh karena itu, evaluasi dapat membantu mereka merencanakan dengan lebih baik kemungkinan perubahan baik dalam budaya kelembagaan maupun dalam manajemen (Cabrera et al., 2001).

Akhirnya, evaluasi budaya organisasi penting karena mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Koustelios 1991), kinerja kerja dan perubahan organisasi. Selain itu, budaya organisasi telah ditemukan terkait erat dengan efektivitas kepemimpinan organisasi, perolehan pengetahuan, dan pembelajaran organisasi (Liao, Chang, Hu, Yueh, 2012).

TIPOLOGI BUDAYA ORGANISASI

Ada banyak upaya untuk mengklasifikasikan organisasi menurut jenis

budaya organisasinya. Kesulitan dalam mengidentifikasi tipologi budaya organisasi diakui, karena sulit untuk mengkategorikan keyakinan individu. Menurut Hofstede (1991), perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh tiga budaya: nasional, pekerjaan dan organisasi. Yang pertama melibatkan nilai-nilai yang telah diberikan oleh keluarga. Yang kedua terbentuk selama sekolah dan kehidupan profesional. Sementara budaya nasional sulit diubah selama hidup, dua budaya lainnya mungkin berubah.

Upaya paling menonjol di bidang itu dilakukan oleh Cameron dan Quinn (2006). Mereka menemukan bahwa banyak studi tentang budaya organisasi berbagi banyak karakteristik umum sehingga ada banyak studi yang tumpang tindih. Cameron dan Quinn (2006, p.105) juga menyebutkan bahwa “adalah mungkin untuk mengidentifikasi budaya yang diinginkan dan menentukan strategi dan aktivitas yang dirancang untuk menghasilkan perubahan, tetapi tanpa proses perubahan menjadi personalisasi, tanpa individu bersedia terlibat dalam perilaku baru, tanpa suatu perubahan dalam kompetensi manajerial yang ditunjukkan dalam organisasi, budaya dasar organisasi tidak akan berubah”.

KEPEMIMPINAN

Perubahan model manajemen telah menarik minat baik manajer maupun peneliti

karena menjanjikan hasil organisasi yang luar biasa. Banyak yang telah ditulis di bidang ini tentang kualitas kepemimpinan dan gaya kepemimpinan (Bass dan Avolio, 1994). Misalnya, Bass (1985) berpendapat bahwa pemimpin harus mendorong perubahan dengan menciptakan visi. Secara umum, manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan strategis organisasinya, mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan melakukan analisis terhadap ideologi organisasi yang ada.

Kepemimpinan strategis harus transformasional jika ingin melayani organisasi. Dalam banyak kasus, kepemimpinan yang diperlukan untuk mengubah budaya bersifat transformasional, karena perubahan budaya membutuhkan banyak energi dan komitmen untuk membuahkan hasil. Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa perubahan diwujudkan melalui realisasi visi unik pemimpin organisasi melalui atribut pribadi yang kuat diarahkan terhadap perubahan norma budaya dalam organisasi (Hatch, 1993). Selain itu, pemimpin perubahan harus bertindak berdasarkan praktik moral dan etika yang tinggi serta memiliki pemahaman mendasar tentang faktor kompleks yang memungkinkan tindakan kolektif dalam suatu organisasi.

Secara umum diasumsikan bahwa manajemen dan budaya organisasi terlibat

dalam proses perubahan (Schein, 1986). Seorang pemimpin bisnis yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan menyukai perubahan membantu menentukan budaya perusahaan yang fleksibel. Dalam lingkungan seperti itu, alih-alih takut dikritik untuk menyarankan arah yang berbeda, karyawan bebas mengekspresikan pendapat inovatif mereka, yang mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi.

Pemimpin strategis memiliki pandangan terbaik terhadap informasi untuk melihat dinamika budaya dan mengidentifikasi apa yang perlu dipertahankan dan apa yang perlu diubah. Menurut Kouzes dan Posner (1987, p. 30), "Kepemimpinan adalah seni membuat orang lain berjuang untuk tujuan bersama." Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki keterampilan proses manajemen perubahan jika ingin sukses seperti yang diinginkan agen perubahan. . Pemimpin dianggap sebagai pengaruh dominan dalam membimbing norma-norma budaya dan asumsi dasar dalam pengaturan kelembagaan. Van Knippenberg dan Hogg (2003) berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan dalam kelompok dengan perhatian tinggi sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan prototipikal memandang pemimpin kelompok. Perspektif identitas sosial mungkin penting ketika mempertimbangkan kepemimpinan dan kekuasaan, tetapi itu bukan satu-satunya perspektif.

Memahami dan mengubah budaya merupakan keterampilan penting bagi manajer yang ingin mencapai hasil strategis dalam mengelola sebuah institusi. Peran manajer dalam adaptasi budaya dibahas oleh Ott (1989), yang berpendapat bahwa hal ini dapat dicapai melalui sejumlah proses termasuk pemilihan personel, hubungan masyarakat, penghapusan anggota yang tidak setuju, dan mekanisme komunikasi. Selain itu, ada kontradiksi dan dinamika organisasi dalam kerangka nilai yang bersaing. Ini juga berarti bahwa orang-orang di tingkat manajemen harus berperilaku dinamis.

Tugas utama manajemen saat ini adalah membawa perubahan yang menentukan. Manajemen perubahan strategis yang baik membutuhkan berbagai keterampilan instrumental dan interpersonal. Pemimpin perubahan yang baik menemukan dimensi penting dari kepemimpinan perubahan. Pembagian peran bergantung terutama pada apakah manajer memiliki kualitas tertentu yang diperlukan untuk kepemimpinan yang baik dalam perubahan. Terakhir, keterampilan yang kuat mendukung kualitas utama manajemen perubahan ini.

MASALAH KEPEMIMPINAN

Lingkungan kerja yang dapat beradaptasi membutuhkan pemimpin yang dapat beradaptasi yang mengelola kepemimpinan, perlindungan, konflik, dan norma dalam sistem organisasi. Tiga unsur

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, tujuan bersama, dan karyawan bersedia bekerja untuk visi. Sekalipun ketiga elemen tersebut ada, tidak ada jaminan bahwa manajemen yang efektif dapat dipraktikkan. Pemimpin sering menghadapi perlawanan ketika mencoba untuk memimpin sebuah organisasi. Davy et al. (1988, p. 58) berpendapat bahwa "satu-satunya hal yang pasti tentang organisasi dan perubahan adalah tidak ada yang pasti". Selain itu, mereka memperkirakan bahwa sekitar sepertiga setengah dari merger yang gagal disebabkan oleh "masalah karyawan".

Untuk bekerja sama secara kreatif, pemimpin dan karyawan harus memprioritaskan kebutuhan pelanggan dan bertindak sebagai tim bisnis, berkolaborasi lintas batas internal untuk melayani pelanggan tersebut. Nadler, Thies, dan Nadler (2001) berpendapat bahwa terlalu banyak manajer membuat kesalahan dengan meyakini bahwa mereka dapat mengubah perilaku individu dalam suatu organisasi dengan mengubah budayanya. Mereka menekankan bahwa mencapai perubahan budaya yang efektif memerlukan keterlibatan aktif dari CEO dan tim manajemen. Manajer puncak harus bertindak sebagai arsitek utama dari proses perubahan.

Seperti disebutkan sebelumnya, perubahan adalah inti dari kepemimpinan. Memang, hampir dua dekade lalu, Bass (1994)

mendefinisikan pemimpin sebagai agen perubahan yang tindakannya lebih mempengaruhi orang lain daripada tindakan orang lain yang mempengaruhi mereka. Dalam bidang ini, Valkangas dan Okumura (1997) mengemukakan bahwa salah satu motivasi terkuat dan sumber kepemimpinan adalah internalisasi, yaitu. H. menerima pengaruh kepemimpinan.

Motif di balik perilaku pengikut. Perubahan peran tertentu yang dibuat melalui paksaan atau keuntungan yang diperhitungkan tidak mungkin terpengaruh. Mereka percaya bahwa fakta bahwa individu menolak perubahan sebagian karena pemimpin tidak memahami apa yang memotivasi pengikut mereka untuk mengubah perilaku mereka.

Tindakan, kata-kata, dan perilaku pemimpin harus selaras dengan budaya nasional, budaya organisasi, dan latar belakang serta kepercayaan masing-masing karyawan. Salah satu masalah paling umum berasal dari apa yang disebut "perbedaan budaya". Perbedaan-perbedaan ini, terutama pada tingkat manajemen senior, cenderung mempengaruhi bagaimana perubahan dikelola. Pondy dan Huff (1988) berpendapat bahwa masalah sering muncul saat menerapkan proses perubahan karena belum dirumuskan dengan benar oleh manajemen puncak. Faktor manusia yang terlibat harus memandu semua proses perubahan. Mereka berpendapat bahwa strategi

framing mempengaruhi penerimaan kognitif perubahan organisasi.

Akhirnya, tampaknya cara seorang manajer mengintervensi tergantung pada bagaimana menurutnya sistem itu bekerja (Malby, 2006). Tekanan waktu dan persaingan potensial tampaknya berkurang. Di sisi lain, tekanan yang berlebihan tampaknya mengarah pada solusi yang salah. Dengan demikian, nilai inti organisasi dan tujuan strategis mempengaruhi persepsi individu terhadap lingkungannya (Michela, Lukaszewski & Allegrante, 1995).

MENGAPA BERUBAH

Ada beberapa faktor seperti waktu, ruang lingkup dan lain-lain yang harus diperhatikan sebelum melakukan perubahan. Sangat penting bagi para pemimpin bisnis untuk memahami dan mengubah organisasi secara efektif. Misalnya, penting untuk memahami waktu yang tepat untuk perubahan. Dalam suatu krisis, organisasi bereaksi lebih cepat daripada proyek pengembangan strategis yang lebih lama yang kadang-kadang dapat terjadi.

Lingkup adalah bagian penting lainnya. Pada bagian ini, manajer harus mempertimbangkan tingkat perubahan apa yang ingin mereka terapkan dalam organisasi mereka. Penting juga untuk menjelaskan bahwa sumber daya yang tersedia untuk perubahan,

yang terdiri dari uang tunai, waktu (Pettigrew, 1987) dan jumlah orang yang terlibat, adalah penting. Ini adalah fakta yang harus dipertimbangkan sebelum melakukan perubahan.

Setelah itu, tentunya para manajer harus mencari solusi atas masalah mereka. Jalur perubahan sangat penting bagi organisasi, dan tingkat serta kecepatan perubahan adalah dua faktor penting yang perlu dipertimbangkan. Titik awal perubahan mengacu pada di mana dan kapan perubahan itu akan dikembangkan. Gaya switching adalah gaya eksekusi yang dipilih oleh manajer, yang tidak ada rumus bakunya. Ini bisa menjadi pendekatan topdown atau sebaliknya. Intervensi teknis, politik dan budaya adalah mekanisme untuk digunakan. Bagaimanapun, tim, manajer, dan bahkan konsultan harus mengetahui hal ini sebelum perubahan.

PERUBAHAN BUDAYA

Perubahan budaya adalah usaha besar dan pada akhirnya semua alat organisasi harus digunakan untuk melakukan reorientasi. Untuk mengubah atau mengendalikan budaya perusahaan, Anda harus dapat menentukan dan menemukan apa yang ingin Anda ubah. Di bidang manajemen perubahan organisasi, perhatian peneliti akademis dan manajer operasional terfokus pada tiga pertanyaan utama:

Apa yang berubah, mengapa berubah, dan kapan berubah (Pettigrew, 1987). Akhirnya, semua perubahan besar dalam organisasi memerlukan beberapa perubahan budaya. Seperti yang telah disebutkan, perubahan budaya mengacu pada kepercayaan, tradisi, dan perilaku manusia dalam struktur organisasi. Seperti pendapat Michela dan Burke (2000), untuk mengubah budaya pertama-tama kita harus memahaminya. Goffee dan Jones (2001) menunjukkan bahwa perubahan budaya sering terjadi sebagai perubahan halus dalam elemen spesifik budaya tertentu.

Penting juga untuk dipahami bahwa perubahan budaya juga mencakup perubahan strategis. Sathe dan Davidson (2000) berasumsi bahwa perubahan budaya terdiri dari perubahan pemikiran dan perilaku orang. Bagaimana perubahan budaya masing-masing individu dicapai juga memiliki dampak signifikan pada hasil dan konsekuensi masing-masing individu. Sampai saat ini jelas bahwa perubahan budaya pada dasarnya tidak jelas. Model perubahan budaya organisasi Hatch (2000) menekankan peran pemimpin dan pengikut dalam menciptakan dan mengubah budaya organisasi. Secara umum, perubahan ini berarti penghapusan kendali tradisional, di mana para pemimpin membuat tuntutan kaku yang didorong oleh rasa takut.

Masalah dengan budaya dan perubahan budaya adalah bahwa semuanya adalah budaya.

Perubahan budaya juga dibahas oleh Weber (1978), yang mengaitkannya dengan intervensi karismatik yang unik dan khusus. Selain itu, Weber berpendapat bahwa peran manajer puncak sebagai sumber informasi utama dijamin oleh peran penting mereka dalam membentuk budaya.

Pada akhirnya, setiap tim kepemimpinan yang terlibat dalam perubahan budaya memerlukan pemahaman tentang asumsi dan perilaku budaya baru yang harus didukung oleh manajemen dan karyawan agar berhasil menerapkan strategi organisasi. Fishman dan Kavanaugh (1989) menunjukkan bahwa perilaku manajerial memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi dan cara orang menanggapi perubahan. *Jadi, mengimplementasikan perubahan budaya tidaklah sederhana: ini melibatkan pencetakan ulang perilaku dan itu utamamanajemen perubahanmenantang, mengambil banyak waktu dan kerja keras dari semua orang yang terlibat.*

PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan adalah bagian yang tak terhindarkan dari keberadaan individu dan organisasi dan faktor yang dihadapi manajer di tempat kerja saat mereka beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Terry, Carey, dan Callan (2001), benar bahwa perubahan organisasi dapat menciptakan rasa tidak aman di sekitar harga diri individu. Oleh

karena itu, langkah pertama pemimpin adaptif dalam mengelola perubahan berfokus pada pemahaman dampaknya terhadap individu. Buono, Bowditch, dan Lewis (1985) berpendapat bahwa penelitian tentang budaya organisasi dan perubahan organisasi harus terutama berfokus pada kesan subjektif dari orang-orang yang terlibat.

Seperti yang telah disebutkan, perubahan sangat dinamis dan oleh karena itu proses manajemen perubahan juga harus adaptif. Cartwright dan Cooper (1996) berpendapat bahwa tingkat pembatasan yang dikenakan pada individu selama transisi dari satu jenis budaya ke budaya lainnya bergantung pada budaya yang akan diasimilasi. Mereka menghubungkan ini dengan empat tipe budaya yang diusulkan oleh Harrison (1972) (kekuasaan, peran, tugas/pencapaian, dan orang/pendukung) dan menyarankan bahwa menggabungkan beberapa budaya ini cenderung memfasilitasi transisi yang lebih mudah daripada menggabungkan yang lain. Akhirnya, arah perubahan budaya mempengaruhi sejauh mana batasan yang dikenakan pada individu.

Mengubah budaya organisasi adalah salah satu tantangan manajemen yang paling sulit. Ini karena budaya perusahaan adalah seperangkat tujuan, proses, praktik komunikasi, dan asumsi yang saling berhubungan. Di bidang ini, Cartwright dan Cooper (1996) berpendapat bahwa sebagian besar organisasi cenderung

memperketat kontrol selama perubahan organisasi, seperti pertumbuhan yang cepat atau merger, dengan menerapkan batasan yang lebih besar dan membatasi agensi individu. Mereka juga menunjukkan bahwa penting bagi karyawan di semua tingkatan untuk terlibat dalam perubahan. Di bidang ini, mereka menawarkan sebuah kontinum untuk menunjukkan hubungan antara tipe-tipe budaya dan pengaruh otonomi yang diberikan masing-masing tipe budaya kepada individu.

Galbraith (1977) melengkapi model ini dengan mengusulkan bahwa seseorang memiliki dua tipe dasar motivasi, ekstrinsik dan intrinsik, yang dapat diberikan oleh pemimpin. Dalam kasus perubahan besar seperti merger, penting untuk membuat pilihan yang tepat. Motivasi ekstrinsik muncul ketika perilaku individu merupakan hasil dari faktor eksternal individu, seperti kemampuan pemimpin untuk menekan kinerja. Bentuk motivasi ini menyebabkan individu merasa terdorong untuk bertindak atas nama sumber eksternal.

Di dalam di sisi lain, tentu saja motivasi mengacu pada partisipasi aktif dalam tugas karena orang menganggapnya menarik dan kebutuhan individu akan kompetensi dan otonomi. Dengan demikian, motivasi tersebut terkait dengan tingkat manajemen diri dan kepuasan yang terkait dengan penyelesaian tugas. Bagaimanapun, ada berbagai perubahan yang dialami perusahaan selama siklus hidupnya. Terkadang ada masalah internal atau

eksternal yang perlu diselesaikan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi dimulai karena alasan internal atau eksternal. Dengan demikian, dua jenis perubahan organisasi dibedakan menurut penyebabnya: Pengembangan dan adaptasi organisasi (Porras dan Robertson, 1987)

STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan strategis adalah cara untuk mengubah tujuan bisnis untuk kesuksesan yang lebih baik. Tidak ada formula ajaib khusus untuk menyelesaikan pekerjaan, dan setidaknya itu tidak akan membawa kesuksesan. Selama beberapa dekade terakhir, para sarjana telah mempelajari dan mendokumentasikan praktik implementasi strategi secara ekstensif. Oleh karena itu, tidak ada kekurangan pendekatan dan prinsip yang diusulkan untuk mencapai implementasi strategis yang berhasil. Saat mengklasifikasikan strategi perubahan organisasi, hampir semua penulis memulai dengan Chin dan Benne (1969), yang mengidentifikasi tiga cara dasar untuk mengimplementasikan perubahan: empirisme rasional, pemaksaan dan pendidikan ulang normatif. Klasifikasi ini telah diselesaikan beberapa kali.

Terakhir, strategi yang bermanfaat harus dipertimbangkan (Crawford, 2013):

- Kemampuan organisasi saat ini
- Kompetensi organisasi dan

- Model manajemen perubahan yang disepakati untuk perubahan yang diperlukan organisasi

KARYAWAN

Tidak mudah untuk membantu karyawan dengan perubahan. Ini membutuhkan program formal yang harus dilaksanakan dan dikelola dengan hati-hati. Ketika terjadi perubahan budaya, karyawan menemukan bahwa alat yang digunakan untuk mengukur kinerja dan loyalitas tiba-tiba berubah.

Ancaman terhadap cara hidup organisasi yang lama ini membuat para anggota bersikap defensif, diperparah dengan kurangnya kepercayaan pada institusi dan kejutan budaya.

Resistensi individu terhadap perubahan adalah salah satu alasan utama mengapa inisiatif perubahan gagal di semua tingkatan. Mirvis (1985) lebih lanjut berpendapat bahwa tanggapan karyawan melewati empat tahap:

- 1) ketidakpercayaan dan penyangkalan,
- 2) kemarahan dan kebencian,
- 3) tawar-menawar emosional yang dimulai dengan kemarahan dan berakhir dengan depresi, dan
- 4) penerimaan.

Jika tahapan yang berbeda ini tidak diidentifikasi dan ditangani, karyawan akan membenci perubahan tersebut, akan sulit

mencapai tahap penerimaan, dan risiko kegagalan akan meningkat secara signifikan.

Selain itu, tanggapan individu terhadap perubahan dipengaruhi oleh penilaian situasional, yang mencerminkan penilaian kognitif individu tentang bagaimana situasi tersebut mempengaruhi kesejahteraan mereka (Lazarus dan Folkman, 1984). Pengalaman emosional atau afektif individu selama proses perubahan memengaruhi komitmen mereka untuk mempromosikan perubahan organisasi yang berhasil dan perilaku mereka terhadap upaya perubahan (Huy, 2002). Secara lebih spesifik, respon afektif positif seseorang terhadap perubahan memiliki efek positif terhadap komitmen untuk berubah (Herscovitch dan Meyer, 2002). Di sisi lain, respon afektif negatif individu terhadap perubahan memiliki efek positif pada perilaku terhadap perubahan. Ahli teori identitas sosial (Haslam dan Platow, 2001) berpendapat bahwa transisi dari identitas pribadi ke tingkat relasional sesuai ketika menganalisis kepemimpinan dalam konteks organisasi. Teori ini berfokus pada konsep diri yang muncul dari kepemilikan suatu kelompok sosial dan bertentangan dengan identitas pribadi.

Lagi pula, pengaruh seorang pemimpin adalah bagaimana orang lain memandang mereka. Menurut Weber (1978), manajer memberikan wewenang dalam arti ketika karyawan percaya pada mereka dan siap

menerima keputusan mereka. Conger dan Kanungo (1988) menunjukkan bahwa manajer harus memahami bahwa manajemen adalah proses memotivasi orang untuk berubah, manajemen mengacu pada proses pengendalian.

KRISIS ORGANISASI (MERGER)

Sulit untuk tidak setuju dengan anggapan bahwa pemimpin perusahaan memainkan peran penting dalam keberhasilan merger dan akuisisi. Selama krisis organisasi seperti merger, sebagian besar organisasi memperketat kontrol untuk melakukan perubahan dan menempatkan lebih banyak pembatasan pada individu.

Merger dan akuisisi hampir selalu melibatkan beberapa tingkat perubahan dan gangguan. Covin, Sighler, Kolenko, dan Tudor (1997) berpendapat bahwa individu di perusahaan yang diakuisisi lebih merasakan efek merger melalui efek perilaku tertentu. Misalnya, orang-orang di perusahaan yang diperoleh melalui merger mungkin merasa tidak berharga dan mungkin merasa rendah diri karena kehilangan kemandiriannya. Kombinasi strategi, manajemen, dan budaya organisasi yang berhasil dapat menghasilkan pertumbuhan yang menguntungkan setelah merger atau akuisisi. Di area ini, program disajikan sebagai pengecualian dari kegagalan organisasi sebelumnya, karena struktur kognitif anggota

membatasi pemahaman mereka tentang inisiatif baru.

TESIS KAMI

Berdasarkan penelitian kepustakaan yang dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi lebih dari budaya mempengaruhi strategi. Oleh karena itu, strategi yang paling sukses adalah menggunakan alat manajemen, termasuk visi masa depan, untuk memaksa perubahan, daripada alat manajemen seperti definisi peran dan sistem kontrol, dan hanya menggunakan hukuman paksaan sebagai upaya terakhir ketika semua cara lain gagal. Selain itu, strategi perubahan budaya yang paling mendalam adalah menawarkan retreat kepemimpinan selama beberapa hari di seluruh organisasi. Retreat ini menggabungkan aktivitas organisasi dengan fokus pada pertumbuhan pribadi dan keterampilan interpersonal.

Singkatnya, perubahan strategis membawa begitu banyak tantangan. Ini termasuk waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan rencana, mengimplementasikannya, dan menunjuk orang untuk mengembangkan strategi. Ada beberapa metode yang dapat membantu perusahaan memenuhi tantangan ini. Untuk menjadi sukses, diperlukan dukungan dan keterlibatan yang luas dari manajemen puncak. Selain itu, tim desain harus menetapkan dasar untuk perubahan tersebut. Terakhir, perubahan

strategis terkadang krusial bagi organisasi, tetapi selain mengimplementasikan perubahan, waktu dan orang dalam organisasi juga krusial.

Selain itu, kami percaya bahwa perusahaan ingin berinovasi dalam proses mereka untuk mendorong pertumbuhan dan meningkatkan margin keuntungan. Oleh karena itu, mengimplementasikan perubahan organisasi adalah salah satu kompetensi kepemimpinan yang paling penting tetapi paling sedikit dipahami saat ini. Setelah meninjau literatur, kami percaya bahwa beberapa reaksi negatif terhadap perubahan adalah karena manajer tidak memahami pentingnya mengkomunikasikan pesan perubahan.

Secara keseluruhan, kami telah mengabaikan beberapa implikasi teoretis dan praktis yang penting dari makalah ini. Yang paling penting adalah manfaat dari penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara budaya organisasi dan strategi perubahan organisasi. Makalah ini mengembangkan pandangan teoritis tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim inovasi organisasi. Makalah ini juga menunjukkan bahwa ada landasan teoritis untuk menganggap bahwa budaya organisasi merupakan faktor dalam memilih strategi manajemen perubahan organisasi. Tentu saja, perlu menguji asumsi tersebut secara empiris dengan menguji hipotesis yang disajikan dalam artikel ini.

Secara keseluruhan, hubungan antara perilaku kepemimpinan tertentu dan budaya organisasi yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mungkin untuk mengembangkan lebih banyak teori tentang faktor-faktor langsung dari budaya organisasi yang menghadapi perubahan. Artikel ini juga menunjukkan perlunya memperluas penelitian ke aspek lain dari perubahan organisasi. Harus memeriksa apakah budaya organisasi memiliki pengaruh pada jenis dan luasnya proses perubahan. Penting juga untuk mengetahui apakah dan bagaimana budaya memengaruhi efektivitas dan keberhasilan proses perubahan.

Artikel ini juga menunjukkan asumsi bahwa strategi perubahan organisasi dapat memiliki efek umpan balik pada budaya organisasi. Pertanyaannya adalah: "Dapatkah menerapkan strategi perubahan organisasi tertentu menyiratkan perubahan dalam budaya organisasi, dan jika ya, bagaimana caranya?" Kesimpulannya, artikel ini menunjukkan bahwa perlu mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap elemen lain organisasi dan manajemen, seperti gaya kepemimpinan, motivasi dan sistem penghargaan.

Dalam praktiknya, kami dapat merekomendasikan artikel ini kepada manajemen perusahaan yang merencanakan perubahan organisasi untuk membantu mereka memilih strategi manajemen perubahan yang sesuai dengan budaya organisasi mereka. Ini berkontribusi pada keberhasilan proses perubahan. Agar hal ini menjadi mungkin,

mereka harus memiliki pengetahuan yang baik tentang budaya organisasi dan juga strategi perubahan organisasi yang tersedia.

Diploma seperti disebutkan sebelumnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terkait dengan budaya organisasi terutama melalui proses pengungkapan visi dan pada tingkat yang lebih rendah melalui penetapan standar kinerja yang tinggi dan dukungan individu dari karyawan. Pendekatan yang tepat untuk perubahan budaya adalah mengetahui bagaimana organisasi bekerja. Sebagai sistem sosial yang terdiri dari tempat kerja, orang, sistem formal dan informal, organisasi menolak perubahan dan dirancang untuk menetralkan dampak upaya perubahan. Meskipun perubahan budaya diperlukan untuk menghasilkan dan memperkuat perubahan organisasi, kami percaya bahwa membuat perubahan struktural yang diperlukan dapat berfungsi sebagai intervensi pertama untuk mengubah budaya.

Selain itu, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa visi merupakan komponen kunci kepemimpinan dan berhubungan dengan budaya organisasi (Bass dan Avolio, 1994). Secara umum, manajer memainkan peran penting dalam memilih dan merencanakan metode manajemen perubahan yang tepat. Singkatnya, penting bahwa para pemimpin organisasi

Untuk menciptakan suasana keamanan psikologis di mana semua orang dapat terlibat dalam perilaku baru dan mencoba realitas budaya baru. Karyawan harus berkomitmen untuk meninjau validitas keyakinan baru, memeriksa konsekuensi bagi diri mereka sendiri sebagai individu, dan mengeksplorasi bagaimana mereka dapat terlibat dalam upaya perubahan (Zammuto, Gifford, & Goodman, 2000). Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang lebih baik, alasan pengunduran diri karyawan harus diperiksa dengan cermat dan dipahami sepenuhnya. Untuk menyimpulkan artikel ini, kita harus mengakui bahwa itu memiliki keterbatasan penting. Yang pertama adalah sifat eksplorasi dan teoritis dari makalah ini. Dalam tulisan ini, sebuah hipotesis disajikan tentang hubungan antara budaya organisasi dan strategi, tetapi tidak terbukti secara empiris. Tanpa pengujian empiris, hasil makalah ini tidak sepenuhnya valid. Selanjutnya, makalah ini dibatasi untuk menguji pengaruh budaya organisasi hanya pada satu aspek manajemen perubahan organisasi – strategi manajemen perubahan. Pengaruh budaya pada aspek lain dari perubahan organisasi yang akan melengkapi gambaran tidak diperiksa.

REFERENSI:

- Amabile, T.M., 1998, "Cara membunuh kreativitas," *Ulasan Bisnis Harvard*, 76(5), 76–87.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N. dan J.B.P. Sinha, 1999, "Budaya Organisasi dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia: Model Kesesuaian Budaya," *Jurnal Psikologi Lintas Budaya*, 30(4), 501-526.
- Bass, B.M., 1985, "Kepemimpinan dan kinerja melampaui harapan" *Pers Bebas*, New York.
- Bass, B.M. dan B.J. Avolio, 1994, "Meningkatkan Efektivitas Organisasi melalui Kepemimpinan Transformasional," Sage, Thousand Oaks CA.
- Belias, D., dan A.Koustelios, 2013, "Budaya Organisasi Lembaga Perbankan Yunani: Studi Kasus." *Jurnal Internasional Manajemen dan Penelitian Sumber Daya Manusia*, 3(2), 95-104
- Beyer, J. dan H.Trice, 1987, "Bagaimana Organisasi's Rites Mengungkap Budayanya," *"Dinamika Organisasi*, 15(4), 5-24
- Blake, J. dan P.Laurence, 1989, *abc manajemen*, Cassel Educational Ltd.
- Buono, A., J. Bowditch dan J. Lewis ,1985, "Ketika budaya bertabrakan: anatomi penggabungan," *Hubungan manusia*, 1.477–500.
- Burke, W., 1994, *Pengembangan Organisasi: Suatu Proses Pembelajaran dan Perubahan*, (2d ed.), Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cabrera, A., Cabrera, EF dan S. Barajas, 2001, "Peran Kunci Budaya Organisasi dalam Pandangan Multi-Sistem Perubahan Berbasis Teknologi," *Jurnal Internasional Manajemen Informasi*, 21(3),245-261.
- Cameron, K.S. dan R.E Quinn, 2006, *Mendiagnosis dan Mengubah Budaya Organisasi Berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing*, Seri Bisnis dan Manajemen Jossey-Bass.

- Cartwright, S. dan C.L. Cooper, 1996, *Mengelola Merger, Akuisisi, dan Aliansi Strategis: Mengintegrasikan Orang dan Budaya*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Chin, R. dan K. Benne, 1969, Strategi Umum untuk Mempengaruhi Perubahan dalam Sistem Manusia. Dalam W. Bennis, K. Benne dan R. Chin (eds.), *Perencanaan Perubahan*(32-59). New York: Holt, Rinehart & Winston. Conger, J. A. dan R. N. Kanungo, 1988, "Proses pemberdayaan: Mengintegrasikan teori dan praktik," *Tinjauan Akademi Manajemen*, 13, 471– 182.
- Covin, T., T. A. Kolenko, K. W. Sighler dan R. K. Tudor, 1997, "Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Pasca Penggabungan," *Jurnal Pengembangan Manajemen*, 16(1), 22– 34.
- Crawford, J., 2013, *Strategi untuk manajemen Perubahan*, (edisi 2d). Davy, J. A., A. Kinicki, J. Kilroy dan C. Scheck, 1988, "Setelah penggabungan: menghadapi ketidakpastian masyarakat," *Jurnal Pelatihan dan Pengembangan*, November, 57–61.
- Denison, D., 1984, "Membawa Budaya Perusahaan ke Garis Dasar" *Dinamika Organisasi*, 13, 4-22.
- Deshpande, R. dan FE Webster, 1989, "Budaya Organisasi dan Pemasaran: Mendefinisikan Agenda Riset", *Jurnal Pemasaran*, 53(1), 3-15 Dwyer, S., Richard, O.C dan K. Chadwick, 2003, "Keanekaragaman Gender dalam Manajemen dan Kinerja Perusahaan: Pengaruh Orientasi Pertumbuhan dan Budaya Organisasi". *Jurnal Riset Bisnis*, 56, 1009– 1019 Fishman, N. and L. Kavanaugh, 1989, "Searching for your missing quality link", *Jurnal Kualitas dan Partisipasi*, 12, 28–32.
- Galbraith, J.R., 1977, *Desain Organisasi*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Goffee, R. dan G. Jones, 2001, *Budaya organisasi: perspektif sosiologis*. Dalam C. L. Cooper, S. Carwright dan P. C. Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Gregory, K.L., 1983, "Paradigma pandangan asli: berbagai budaya dan konflik budaya dalam organisasi", *Triwulan Ilmu Administrasi*, 28, 359–376. Haslam, S.A. dan M.J. Platow, 2001, *Keinginan Anda adalah perintah kami: peran identitas sosial bersama dalam menerjemahkan visi pemimpin menjadi tindakan pengikut*. Dalam M. A. Hogg dan D. Terry (eds), *Proses identitas sosial dalam organisasi*, 213–228. *Pers Psikologi*, New York. Hatch, M.J., 1993, "Dinamika budaya organisasi", *Tinjauan Akademi Manajemen*, 18(4), 657–693.
- Hatch, M.J., 2000, *Dinamika budaya pengorganisasian dan perubahan*. Dalam N.M. Ashkanasy, C.P.E. Wilderom dan M.F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 245–261. Sage Publications Inc., London. Herscovitch, L. dan J. P. Meyer, 2002, "Komitmen terhadap perubahan organisasi: Perpanjangan model tiga komponen", *Jurnal Psikologi Terapan*, 87, 474–487.
- Hofstede, G., 1991, *Budaya dan Organisasi: Software pikiran*. CA: Bijak: Beverly Hills
- Hofstede, G., 2001, *Konsekuensi Budaya: Membandingkan Nilai, Perilaku, Institusi dan Organisasi Lintas Bangsa*. SAGE
- Huy, Q.N., 2002, "Keseimbangan emosional dari kesinambungan organisasi dan perubahan radikal: Kontribusi manajer menengah", *Triwulan Ilmu Administrasi*, 47, 31–69.
- Koustelios, A., 1991, *Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di Tiga Industri Terpilih di Yunani*. Disertasi PhD, Universitas Manchester, Inggris
- Kouzes, J.M. dan B.Z. Posner, 1987, *Tantangan kepemimpinan*, Jossey Bass, San

- Fransisco, CA.
- Lazarus, R.S. dan S. Folkman, 1984, *Stres, Penilaian dan Mengatasi*, Perusahaan Penerbitan Springer, New York.
- Liao, S.H., Chang, W.J., Hu D.C. dan Y.L. Yueh, 2012, Hubungan Antara Budaya Organisasi, Pengetahuan, Akuisisi, Pembelajaran Organisasi, dan Inovasi Organisasi di Industri Perbankan dan Asuransi Taiwan, *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 23(1), 52-70.
- Lukisan, B, 2006, Bagaimana kepemimpinan membuat perbedaan pada budaya dan efektivitas organisasi, *Akademi Kepemimpinan Utara*.
- Michela, J.L. dan W.W. Burke. Budaya dan iklim organisasi dalam transformasi untuk kualitas dan inovasi. Dalam N.M. Ashkanasy, C.P.E. Wilderom dan M.F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 117–129. Sage Publications Inc., London.
- Michela, J.L., M.P. Lukaszewski dan J.P. Allegrante, 1995, Iklim organisasi dan tekanan kerja: kerangka kerja umum yang diterapkan pada guru sekolah dalam kota. Dalam S. L. Sauter dan L. R. Murphy (eds), *Faktor Risiko Organisasi untuk Stres Kerja*, 61–80. *Asosiasi Psikologi Amerika*, Washington, DC.
- Mirvis, P.H., 1985, *Negosiasi setelah penjualan: akar dan percabangan konflik dalam akuisisi*, *Jurnal Perilaku Kerja*, 6.115–136. Mumford, M.D., G.M. Scott, B. Gaddis dan J.M. Strange, 2002, *Memimpin orang-orang kreatif: Menata keahlian dan hubungan*, *Kepemimpinan Triwulanan*, 13.705–750.
- Nadler, D.A., P.K. Thies dan M.B. Nadler, 2001, *Perubahan Budaya dalam Perusahaan Strategis: Pelajaran dari Lapangan*. Dalam C. L. Cooper, S. Carwright dan P. C. Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Pondy, L.R. dan A.S. Huff, 1988, *Pemotongan anggaran di Riverside: pemingkai ulang kebijakan yang muncul sebagai proses minimalisasi konflik*. Dalam L. R. Pondy, R. J. Boland dan H. Thomas (eds), *Mengelola Ambiguitas dan Perubahan*, 177–200. Wiley, New York.
- Quinn, R. E. dan J. Rohrbaugh, 1981, *Pendekatan nilai-nilai yang bersaing untuk efektivitas organisasi*. *Tinjauan Produktivitas Publik*, 5.122-140. Reger, R. K., L. T. Gustafson, S. M. Demarie dan J. V. Mullane, 1994, *Membangkitkan ulang organisasi: mengapa menerapkan kualitas total lebih mudah diucapkan daripada dilakukan*, *Tinjauan Akademi Manajemen*, 19(3), 565–584. Ogbonna, E dan Harris, 2000, *LC Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: bukti empiris dari perusahaan Inggris*. *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11, 766-788
- Ott, J.S., 1989, *Perspektif Budaya Organisasi*, Brooks Cole, Pacific Grove, CA.
- Peters, T., Waterman, R., 1982, *Mencari Keunggulan: Pelajaran dari Amerika's Perusahaan yang Dijalankan Terbaik*, New York: Penerbit Harper & Row.
- Pettigrew, A., 1987, *Pendahuluan: Meneliti Perubahan Strategis*. Dalam A. Pettigrew (eds.), *The Management of Strategic Change*, 1–7. London: Basil Blackwell.
- Porras, J. dan P., Robertson, 1987, *Teori Pengembangan Organisasi: Tipologi dan Evaluasi*. *Penelitian Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, 1, 1-57. Sathe, V. dan E.J. Davidson, 2000, *Menuju konseptualisasi baru perubahan budaya*. Dalam N.M. Ashkanasy, C.P.E. Wilderom dan M.F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 117–129. Sage Publications Inc., London.

- Schein, E.H., 1986, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*, Jossey-Bass: San Fransisco.
- Schein, E.H., 1992, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Pandangan Dinamis*, edisi ke-2. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Silversweig, S. dan R.Allen, 1976, *Mengubah Budaya Perusahaan*, *Tinjauan Manajemen Sloan*, 17(3),33-49.
- Terry, D.J., C.J. Carey dan V.J. Callan, 2001, *Penyesuaian Karyawan terhadap Penggabungan Organisasi: Perspektif Antarkelompok*, *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial*, 27.267–280.
- Valikangas, L. dan A. Okumara, 1997, *'Mengapa orang mengikuti pemimpin? Sebuah studi tentang program perubahan AS dan Jepang'*, *Kepemimpinan Triwulanan*, 8(3),313–337.
- Van Knippenberg, D. dan M. A. Hogg, 2003, *Sebuah model identitas sosial efektivitas kepemimpinan dalam organisasi*. Dalam B. Staw dan R. M. Kramer (eds), *Penelitian dalam Perilaku Organisasi*, 25.245–297. JAI Press, Greenwich, CN.
- Weber, M., 1978, *Ekonomi dan Masyarakat*, Universitas California, Berkeley, CA.
- Weick, K.E. and R.E. Quinn, 1999, *Organizational change and development*, *Review Tahunan Psikologi*, 50.361–386.
- Zammuto, R.F., B. Gifford dan E.A. Goodman, 2000, *Ideologi manajerial, budaya organisasi, dan hasil inovasi*. Dalam N.M. Ashkanasy dan C.P.M. Wilderom (chair), *Perspektif baru tentang menilai dan menggunakan budaya organisasi dalam ilmu organisasi*. Simposium dilakukan pada pertemuan Academy of Management, Vancouver, BC.