



Strategi Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Budaya Organisasi

Muhammad Roychannul Faruq Noor^{1*}, Achmad Rizal Akbari², Yusrina Nur Annisa³

*Corresponding author : roymuhammad2@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

*Manajemen Perubahan
Kepemimpinan
Transformasional
Budaya Organisasi*

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025.

Accepted: 20 December
2025

Available online: 03
February 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam proses transformasi budaya organisasi. Perubahan lingkungan internal dan eksternal menuntut organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan, di mana budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-eksploratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi terbatas, dan studi dokumentasi terhadap informan yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan yang terencana, komunikatif, dan partisipatif berperan penting dalam memfasilitasi transformasi budaya organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti mampu memperkuat internalisasi nilai-nilai baru melalui keteladanan, motivasi inspiratif, dan pemberdayaan anggota organisasi. Interaksi antara strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional menciptakan sinergi yang mendorong penerimaan perubahan dan pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen perubahan dan kepemimpinan, serta implikasi praktis bagi organisasi dalam mengelola transformasi budaya secara efektif dan berkelanjutan.

Pendahuluan

Perubahan merupakan keniscayaan dalam kehidupan organisasi, terutama di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks, tidak pasti, dan kompetitif. Perkembangan teknologi, globalisasi, tuntutan efisiensi, serta perubahan ekspektasi pemangku kepentingan mendorong organisasi untuk terus beradaptasi agar dapat mempertahankan keberlanjutan dan keunggulan kompetitifnya. Dalam konteks tersebut, keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan teknis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola aspek manusia dan budaya secara efektif (Burnes, 2020). Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, sedangkan budaya yang kaku dan resistif justru dapat menghambat proses perubahan. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi menjadi elemen penting dalam setiap upaya perubahan organisasi yang bersifat strategis dan berkelanjutan (Schein & Schein, 2021).

Transformasi budaya organisasi tidak dapat terjadi secara instan, melainkan melalui proses perubahan yang terencana dan sistematis. Manajemen perubahan berperan sebagai kerangka strategis yang mengarahkan organisasi dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengendalikan proses perubahan. Strategi manajemen perubahan mencakup perencanaan perubahan, komunikasi yang efektif, melibatkan anggota organisasi, serta pengelolaan resistensi terhadap perubahan. Tanpa strategi manajemen perubahan yang jelas, upaya transformasi budaya cenderung menghadapi berbagai hambatan dan berpotensi gagal (Hayes, 2022). Selain strategi manajemen perubahan, kepemimpinan memegang peranan kunci dalam menentukan keberhasilan transformasi budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku anggota organisasi. Dalam konteks perubahan, gaya kepemimpinan transformasional dianggap paling relevan karena menekankan pada inspirasi, visi bersama, pemberdayaan, dan pengembangan individu (Northouse, 2021).

Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada anggota organisasi. Melalui karakteristik tersebut, pemimpin transformasional mampu menumbuhkan komitmen terhadap perubahan dan mendorong internalisasi nilai-nilai baru yang selaras dengan arah strategis organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan perubahan budaya organisasi, peningkatan kinerja, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan (Banks et al., 2022). Namun demikian, transformasi budaya organisasi tidak hanya bergantung pada kualitas kepemimpinan semata. Kepemimpinan transformasional perlu didukung oleh strategi

manajemen perubahan yang terstruktur agar visi dan nilai yang disampaikan pemimpin dapat diterjemahkan secara operasional dalam praktik organisasi. Tanpa dukungan sistem dan strategi yang memadai, kepemimpinan transformasional berisiko menjadi simbolik dan tidak berdampak signifikan terhadap perubahan budaya yang diharapkan (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

Dalam praktiknya, banyak organisasi mengalami kegagalan dalam mengelola perubahan budaya. Resistensi dari anggota organisasi, kurangnya komunikasi yang efektif, ketidakkonsistenan perilaku pimpinan, serta minimnya partisipasi menjadi faktor-faktor yang sering menghambat proses transformasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi merupakan proses kompleks yang memerlukan sinergi antara pendekatan struktural, strategis, dan kepemimpinan (Vakola & Petrou, 2020). Konteks organisasi di negara berkembang, termasuk Indonesia, menghadirkan tantangan tersendiri dalam transformasi budaya organisasi. Karakteristik budaya nasional, birokrasi yang kuat, serta pola kepemimpinan tradisional sering kali memengaruhi cara organisasi merespons perubahan. Oleh karena itu, kajian mengenai strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam konteks lokal menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif (Purwanto et al., 2021).

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai transformasi budaya organisasi dilakukan dengan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran hubungan antar variabel. Meskipun pendekatan tersebut memberikan bukti empiris yang kuat, penelitian kuantitatif sering kali belum mampu menggali secara mendalam proses, dinamika, dan makna perubahan budaya dari perspektif aktor organisasi. Pendekatan kualitatif diperlukan untuk memahami bagaimana strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional diimplementasikan serta dirasakan oleh anggota organisasi dalam praktik sehari-hari (Creswell & Poth, 2021). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan interpretasi informan terkait perubahan budaya organisasi. Melalui wawancara mendalam dan analisis kontekstual, penelitian kualitatif dapat mengungkap faktor-faktor laten yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan transformasi budaya. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai relevan untuk mengkaji peran strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional secara lebih komprehensif (Tracy, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada analisis strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam transformasi budaya organisasi. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen perubahan, kepemimpinan, dan budaya organisasi, serta kontribusi praktis bagi pimpinan dan pengelola organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan budaya yang efektif dan berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam proses transformasi budaya organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, proses, serta dinamika perubahan budaya organisasi secara kontekstual dan holistik, yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif. Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif-eksploratif, yaitu desain yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis sekaligus mengeksplorasi hubungan antar konsep berdasarkan temuan empiris di lapangan. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk memahami bagaimana strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional diterapkan serta bagaimana keduanya berkontribusi terhadap transformasi budaya organisasi.

Penelitian dilaksanakan pada organisasi yang sedang atau telah mengalami proses perubahan organisasi secara signifikan, baik yang dipicu oleh tuntutan lingkungan eksternal maupun kebijakan internal. Pemilihan konteks penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa organisasi tersebut memiliki dinamika perubahan yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya terkait perubahan nilai, norma, dan perilaku kerja. Konteks organisasi dipahami sebagai satu kesatuan sistem sosial yang dipengaruhi oleh struktur, kepemimpinan, dan strategi manajerial. Subjek penelitian ditentukan secara purposive, yaitu dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan terdiri atas pimpinan organisasi, manajer tingkat menengah, serta anggota organisasi yang terlibat langsung dalam proses perubahan. Kriteria informan meliputi pemahaman terhadap kebijakan perubahan, pengalaman dalam implementasi strategi manajemen perubahan, serta keterlibatan dalam proses pembentukan atau internalisasi budaya organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh perspektif yang beragam dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik untuk memastikan kelengkapan dan kedalaman informasi. Teknik utama yang digunakan adalah wawancara mendalam, yang bertujuan menggali pandangan, pengalaman, dan interpretasi informan terkait strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki panduan umum sekaligus fleksibilitas untuk mengeksplorasi isu-isu yang berkembang selama proses penelitian. Selain wawancara, data juga dikumpulkan melalui observasi terbatas, yaitu dengan mengamati pola interaksi, perilaku kerja, serta praktik kepemimpinan dalam lingkungan organisasi. Observasi ini membantu peneliti memahami kesesuaian antara pernyataan informan dan praktik yang terjadi di lapangan. Teknik selanjutnya adalah studi dokumentasi, yang mencakup analisis terhadap

dokumen organisasi seperti visi dan misi, kebijakan perubahan, pedoman kerja, serta laporan internal yang berkaitan dengan transformasi organisasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan, dimulai sejak proses pengumpulan data hingga tahap penarikan kesimpulan. Model analisis yang digunakan mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Data yang relevan dengan fokus penelitian dikodekan dan dikategorikan sesuai dengan tema penelitian. Tahap selanjutnya adalah penyajian data, di mana data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis. Penyajian data ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari data. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian secara kritis serta mengaitkannya dengan kerangka konseptual dan temuan penelitian sebelumnya.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan beberapa teknik validasi, antara lain triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang terhadap data dan hasil interpretasi untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan.

Hasil dan Pembahasan

Strategi Manajemen Perubahan dalam Mendorong Transformasi Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan merupakan faktor fundamental dalam mendorong terjadinya transformasi budaya organisasi. Organisasi yang diteliti menerapkan strategi perubahan secara bertahap, terencana, dan terstruktur, dimulai dari tahap perumusan visi perubahan, komunikasi perubahan, hingga implementasi dan evaluasi berkelanjutan. Strategi ini dirancang untuk mengurangi resistensi serta meningkatkan pemahaman anggota organisasi terhadap tujuan perubahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi perubahan yang terbuka dan konsisten menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen perubahan. Informan menyatakan bahwa kejelasan arah perubahan serta keterbukaan manajemen dalam menyampaikan alasan dan manfaat perubahan membantu membangun kepercayaan dan komitmen anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas komunikasi strategis dan keterlibatan pemangku kepentingan internal (Burnes, 2020; Hayes, 2022).

Selain komunikasi, strategi manajemen perubahan juga diwujudkan melalui partisipasi aktif anggota organisasi dalam proses perubahan. Keterlibatan ini tidak hanya terbatas pada implementasi kebijakan, tetapi juga pada proses perumusan dan evaluasi perubahan. Pendekatan partisipatif terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap nilai-nilai baru yang ingin dibangun dalam budaya organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa partisipasi karyawan berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan transformasi budaya organisasi (Cameron & Green, 2020; Errida & Lotfi, 2021). Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan yang efektif menekankan pada penyelarasan antara struktur organisasi, sistem kerja, dan nilai budaya. Perubahan budaya tidak dilakukan secara simbolik, melainkan diintegrasikan ke dalam kebijakan, prosedur, dan mekanisme kerja sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pendekatan sistemik dalam manajemen perubahan yang menekankan pentingnya konsistensi antara strategi, struktur, dan budaya organisasi (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

Dalam konteks ini, transformasi budaya organisasi dipahami sebagai proses jangka panjang yang memerlukan penguatan berkelanjutan. Strategi manajemen perubahan yang bersifat adaptif memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan dan kebutuhan internal. Temuan ini mendukung argumen bahwa perubahan budaya organisasi bukanlah peristiwa tunggal, melainkan proses berkelanjutan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi (Todnem By, 2020; Raffaelli et al., 2022).

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Budaya Organisasi

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi selama proses perubahan. Pemimpin transformasional dalam organisasi yang diteliti menunjukkan karakteristik utama berupa visi yang jelas, keteladanan perilaku, motivasi inspiratif, serta perhatian terhadap pengembangan individu. Karakteristik ini terbukti mampu mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dalam menerima dan menginternalisasi nilai-nilai budaya baru. Temuan ini menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin menjadi faktor krusial dalam proses transformasi budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai role model yang mencerminkan nilai-nilai perubahan dalam tindakan sehari-hari. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya idealized influence dalam membangun kepercayaan dan komitmen pengikut (Bass & Riggio, 2020; Northouse, 2022).

Selain keteladanan, motivasi inspiratif yang diberikan oleh pemimpin juga berperan dalam meningkatkan semangat dan keterlibatan anggota organisasi. Pemimpin mampu mengartikulasikan visi perubahan secara persuasif sehingga perubahan dipersepsikan sebagai peluang, bukan ancaman. Temuan ini mendukung penelitian

sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesiapan organisasi terhadap perubahan dan mengurangi resistensi karyawan (Eliyana et al., 2020; Miao et al., 2023). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memberikan perhatian individual kepada anggota organisasi melalui pembinaan, umpan balik, dan pengembangan kapasitas. Pendekatan ini membantu anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan budaya baru serta meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang berubah. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap pembelajaran organisasi dan inovasi budaya (García-Morales et al., 2021; Hoch et al., 2024). Dalam konteks budaya organisasi, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak utama perubahan nilai dan norma. Pemimpin mampu menciptakan iklim psikologis yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan yang visioner dan transformatif (Yukl & Gardner, 2020; Eva et al., 2022).

Sinergi Strategi Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi yang efektif terjadi ketika strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional berjalan secara sinergis. Strategi manajemen perubahan menyediakan kerangka struktural dan prosedural, sementara kepemimpinan transformasional memberikan dorongan psikologis dan moral bagi anggota organisasi. Sinergi ini menciptakan kondisi yang kondusif bagi internalisasi nilai-nilai budaya baru. Temuan empiris menunjukkan bahwa strategi perubahan yang baik tanpa dukungan kepemimpinan transformasional cenderung bersifat administratif dan kurang berdampak pada perubahan perilaku. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tanpa strategi perubahan yang jelas berisiko menghasilkan perubahan yang tidak terarah. Oleh karena itu, keterpaduan antara keduanya menjadi kunci keberhasilan transformasi budaya organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya integrasi antara aspek struktural dan perilaku dalam perubahan organisasi (Kotter, 2021; Pollack & Pollack, 2022).

Sinergi tersebut juga tercermin dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik selama perubahan berlangsung. Pemimpin transformasional memanfaatkan strategi manajemen perubahan sebagai alat untuk mengelola dinamika organisasi, sekaligus menggunakan pendekatan persuasif untuk menjaga stabilitas dan kohesi sosial. Hal ini mendukung pandangan bahwa perubahan budaya organisasi memerlukan keseimbangan antara kontrol manajerial dan pemberdayaan individu (Oreg et al., 2021; van der Voet & Steijn, 2024). Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan

transformasional berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran. Budaya ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Temuan ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa budaya organisasi adaptif merupakan hasil dari kepemimpinan yang transformatif dan strategi perubahan yang terintegrasi (Schein & Schein, 2021; Maamari & Majdalani, 2023). Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa transformasi budaya organisasi merupakan proses kompleks yang membutuhkan pendekatan multidimensional. Strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional tidak dapat dipisahkan, melainkan harus dikelola secara simultan untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendorong transformasi budaya organisasi. Strategi manajemen perubahan yang terencana, komunikatif, dan partisipatif terbukti menjadi landasan penting dalam mengarahkan proses perubahan secara sistematis serta mengurangi resistensi anggota organisasi terhadap perubahan yang dilakukan. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan visi perubahan dengan struktur, sistem kerja, dan nilai-nilai yang ingin dibangun dalam budaya organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak utama dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya baru melalui keteladanan, motivasi inspiratif, serta pemberdayaan anggota organisasi. Kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada pengembangan individu mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi penerimaan perubahan, meningkatkan komitmen, serta mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi budaya organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan dan prosedur formal, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dalam mengelola dinamika sosial dan psikologis organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi budaya organisasi sangat bergantung pada sinergi antara strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional. Ketika keduanya dikelola secara terintegrasi, organisasi cenderung mampu membentuk budaya yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen perubahan dan kepemimpinan, serta implikasi praktis bagi pimpinan organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi perubahan yang efektif guna menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis.

Referensi

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2021). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 233–247.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5th ed.). Kogan Page.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2020). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 143–150.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2022). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101–115.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2021). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 131, 291–303.
- Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th ed.). Palgrave Macmillan.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2024). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 45–63.
- Kotter, J. P. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Wiley.
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2023). The effect of leadership styles on organizational culture and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 421–438.
- Miao, R., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2023). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 34(1), 112–129.

- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2021). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 46(1), 65–89.
- Pollack, J., & Pollack, R. (2022). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 35(4), 341–357.
- Raffaelli, R., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2022). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption. *Strategic Management Journal*, 43(3), 456–480.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Todnem By, R. (2020). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–19.
- van der Voet, J., & Steijn, B. (2024). Leadership, public service motivation, and organizational change in the public sector. *Public Management Review*, 26(2), 189–208.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations* (Global ed.). Pearson Education.