



## Perubahan dan Strategi Adaptasi Organisasi dalam Mengatasi Tantangan dan Resistensi Internal

**Cherli Aftariani<sup>1</sup>, Dwi Pramana Putra<sup>2</sup>, Alvit<sup>3</sup>, Akdila Bulanov<sup>3</sup>**

<sup>1234</sup>Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Alamat: Jl. Gurun Aua, Kubang Putih, Kec. Banuhampu, Kota Bukittinggi, Sumatera Barat

\*Penulis Korespondensi: [cherlyaftariani@gmail.com](mailto:cherlyaftariani@gmail.com)

**Abstract.** *Organizational change is a necessity for every organization to maintain its existence and improve its effectiveness amid the rapid development of globalization and advances in information technology. Such changes often give rise to various challenges and internal resistance, whether stemming from organizational culture, functional differences, or the attitudes of organizational members toward change. This study aims to examine organizational change and adaptation strategies that can be applied to address internal challenges and resistance, enabling organizations to adapt effectively to environmental changes. The research method employed is a literature review (library research) using a traditional review approach. Data were obtained from various literature sources, such as scientific journals, books, and previous research relevant to the topics of organizational change and adaptation strategies. Analysis was conducted narratively and systematically to gain a comprehensive understanding of the concept of organizational change and its management strategies. Research findings indicate that organizational change requires systematic steps, ranging from assessment, identification, and definition of change, to strategy development and evaluation. Internal resistance is influenced by differences in functional orientation, organizational culture, and low member trust in the change. Effective adaptation strategies include the application of Lewin's model, Kotter's model, a participatory approach, open communication, resistance management, and continuous evaluation. In conclusion, the success of organizational change is largely determined by the organization's ability to implement appropriate adaptation strategies, establish effective communication, and involve all members of the organization in the change process so that internal resistance can be minimized and organizational goals can be optimally achieved.*

**Keywords:** *Organizational Change, Adaptation Strategy, Resistance, Organizational Management*

**Abstrak.** Perubahan organisasi merupakan suatu keharusan bagi setiap organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan efektivitas di tengah perkembangan globalisasi serta kemajuan teknologi informasi yang semakin pesat. Perubahan tersebut sering kali menimbulkan berbagai tantangan dan resistensi internal, baik yang berasal dari budaya organisasi, perbedaan fungsi, maupun sikap anggota organisasi terhadap perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perubahan organisasi serta strategi adaptasi yang dapat diterapkan dalam menghadapi tantangan dan resistensi internal agar organisasi mampu beradaptasi secara efektif dengan perubahan lingkungan. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan (library research) dengan pendekatan traditional review. Data diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti jurnal ilmiah, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik perubahan organisasi dan strategi adaptasi. Teknik analisis dilakukan secara naratif dan sistematis untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep perubahan organisasi dan strategi pengelolaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi memerlukan langkah-langkah sistematis mulai dari pengkajian, identifikasi, penetapan perubahan, penyusunan strategi, hingga evaluasi. Resistensi internal dipengaruhi oleh perbedaan orientasi fungsi, budaya organisasi, serta rendahnya kepercayaan anggota terhadap perubahan. Strategi adaptasi yang efektif meliputi penerapan model Lewin, model Kotter, pendekatan partisipatif, komunikasi terbuka, pengelolaan resistensi, serta evaluasi berkelanjutan. Kesimpulannya, keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menerapkan strategi adaptasi yang tepat, membangun komunikasi yang efektif, dan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan sehingga resistensi internal dapat diminimalkan dan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

**Kata Kunci:** Perubahan Organisasi, Strategi Adaptasi, Resistensi, Manajemen Organisasi

## 1. LATAR BELAKANG

Era globalisasi telah mengubah dunia menjadi seakan tanpa batas, perkembangan ilmu pengetahuan kian pesat dan pada waktu yang sama di tempat yang berbeda informasi dapat diperoleh dengan mudah. Sebagai konsekuensi logis terjadilah ledakan informasi yang tentunya memerlukan suatu teknologi yaitu teknologi informasi untuk dapat mengakses dan menyebarkan informasi tersebut dengan cepat. Pesatnya kemajuan teknologi informasi dewasa ini berdampak cukup luas terhadap semua kehidupan, termasuk perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi bisa berupa perubahan teknologi, struktur, individu dan fisik yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan serta budaya baru. Dalam melakukan perubahan terhadap organisasi banyak faktor yang menghambat perubahan tersebut termasuk budaya organisasi yang menolak akan perubahan serta kepemimpinan yang lemah.<sup>1</sup>

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, suatu organisasi perlu melakukan perubahan dalam melakukan kegiatannya, karena lingkungan organisasi secara terus-menerus mengalami perubahan, sehingga organisasi perlu melakukan perubahan jika ingin tetap eksis dan sukses dimasa mendatang. Perubahan lingkungan (*environmental change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan jatuh, bahkan akan mati secara cepat. Sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yaitu kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etika.<sup>2</sup>

Strategi yang disusun secara cermat juga sangat penting dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan. Strategi ini harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti budaya organisasi, struktur kekuasaan, dan dinamika kelembagaan yang ada.

---

<sup>1</sup> Irawaty A. Kahar. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, (2008), Hal. 21

<sup>2</sup> Setyaningsih Sri Utami. Pengaruh Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 7, No. 2, (2007), Hal. 124-125

Salah satu strategi yang sering digunakan adalah pendekatan partisipatif, di mana anggota organisasi dilibatkan dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan. Dengan melibatkan mereka secara aktif, organisasi dapat menciptakan rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap perubahan tersebut dan mengurangi resistensi yang mungkin muncul. Selain itu, penting juga untuk membangun keterampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola perubahan dengan baik, termasuk kemampuan untuk memfasilitasi diskusi, mengelola konflik, dan memberikan dukungan kepada anggota tim.<sup>3</sup>

Penelitian ini mengkaji perubahan organisasi serta strategi adaptasi yang digunakan dalam menghadapi berbagai tantangan dan resistensi internal. Selain itu, penelitian ini juga membahas faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi serta pendekatan manajemen perubahan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*). Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian serta pemikiran yang berkaitan dengan perubahan dan adaptasi organisasi. Data diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, dan sumber literatur lainnya yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pencarian dan seleksi literatur, sedangkan analisis data menggunakan pendekatan naratif dan sistematis. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *traditional review* yang bertujuan memberikan gambaran umum mengenai topik berdasarkan berbagai sumber yang relevan.<sup>4</sup>

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Definisi Perubahan**

---

<sup>3</sup> Muadifah, dkk. Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Dalam Wawasan, Intervensi Dan Strategi Untuk Adaptasi Organisasi, *Economic and Business Management International Journal*, Vol. 4, No. 1, (2024), Hal. 170

<sup>4</sup> Latif Syaifudin. *Pengantar Penelitian Lapangan Sederhana Berbasis Jurnalistik (Kualitatif, Kuantitatif, R&D, dan Studi Kepustakaan)*. (Damarwiyata Press: Jawa Timur, 2025), Hal. 15-16

Perubahan berasal dari kata “ubah” yang memiliki arti menjadi lain atau berbeda, bertukar atau beralih, dan berganti atau menjadi sesuatu yang lain. Kata “perubahan” juga dapat berarti keadaan yang berubah. Selama sesuatu tidak sama dengan keadaan sekarang, maka itulah yang dimaksud dengan perubahan. Sesuatu tidak dapat disebut sebagai perubahan apabila keadaan saat ini sama dengan keadaan sebelumnya atau sama dengan keadaan di masa mendatang. Perubahan merupakan transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik di masa mendatang.

Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang berlangsung secara tetap dari masa ke masa. Dutschman, mengemukakan tiga kunci utama dalam perubahan sebagai berikut:

1. Relate (Menjalin Hubungan). Dalam hal ini kita perlu membangun hubungan emosional yang baru dengan seseorang atau kelompok, sehingga dapat memberi inspirasi dan harapan.
2. Repeat (Mengulangi). Dalam hal ini, diperlukannya pengulangan hubungan yang terus-menerus, sehingga terbentuk pola kebiasaan baru dan menjadi sesuatu yang alami.
3. Reframe (Membingkai Kembali). Setelah terbiasa dengan sesuatu yang baru atau perubahan akan memberikan pelajaran bagi kita tentang cara-cara berpikir yang baru mengenai situasi yang kita alami dalam kehidupan.<sup>5</sup>

Perubahan merupakan keharusan bagi setiap organisasi untuk menjaga eksistensi di tengah perkembangan zaman. Secara etimologi, perubahan bermakna sebagai upaya untuk menciptakan sesuatu yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Dalam konteks institusi, perubahan organisasi adalah variasi dari cara-cara mapan yang selama ini ditaati oleh anggota organisasi dalam beraktivitas. Menurut Kurt Lewin, perubahan organisasi bersifat sistematis dan krusial bagi kelangsungan hidup. Banyak ahli sepakat bahwa pengembangan organisasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan perubahan yang terencana melalui proses dan teknologi tertentu guna menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

## **B. Langkah-Langkah Perubahan Organisasi**

---

<sup>5</sup> Klaasvakumok J. Kamuri dan Rolland E. Fanggidae. *Manajemen Perubahan* (CV. Literasi Nusantara Abadi: Malang, 2021), Hal. 2-3

Untuk mengantisipasi tantangan masa depan, organisasi perlu mengikuti tahapan sistematis berikut:

1. Melakukan Pengkajian, setiap organisasi wajib menyesuaikan diri dengan pengaruh lingkungan eksternal. Pengkajian mendalam terhadap isu-isu terkini diperlukan agar organisasi dapat mengidentifikasi masalah lebih dini dan mempersiapkan diri menghadapi berbagai kondisi.
2. Melakukan Identifikasi, organisasi perlu meneliti dampak dari faktor-faktor penyebab perubahan. Identifikasi faktor eksternal sering kali menjadi bagian tersulit, namun keberhasilan dalam tahap ini akan memudahkan penyusunan strategi yang menciptakan keunggulan kompetitif.
3. Menetapkan Perubahan, pimpinan harus memiliki keyakinan kuat bahwa perubahan diperlukan untuk efektivitas dan pertumbuhan organisasi. Penetapan ini juga harus mempertimbangkan antisipasi terhadap reaksi atau sikap para anggota organisasi.
4. Menentukan Strategi, setelah perubahan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menyusun strategi pelaksanaan. Strategi yang diambil harus tetap selaras dengan visi dan misi organisasi.
5. Melakukan Evaluasi, penilaian dilakukan untuk mengukur apakah hasil perubahan berdampak positif atau negatif. Pimpinan membutuhkan pola pikir (mindset) yang terbuka dan fleksibel dalam tahap ini. Dengan membandingkan hasil nyata terhadap standar harapan, organisasi dapat menentukan keberhasilan transformasi tersebut.<sup>6</sup>

### **C. Hambatan dalam Perubahan**

Hambatan terhadap perubahan adalah hal yang lumrah ketika individu atau kelompok menunjukkan resistensi terhadap perubahan yang diajukan. Ketika resistensi terhadap perubahan mencapai tingkat organisasi, konflik dan persaingan terkait kekuasaan sering kali timbul di antara fungsi atau divisi. Organisasi sering cenderung menghindari perubahan ketika konflik organisasional dan persaingan kekuasaan muncul. Konflik antar fungsi ini dapat menghambat proses perubahan dan menghalangi kemungkinan terjadinya perubahan secara alami.

1. Perbedaan dalam fungsional organisasi

---

<sup>6</sup> Ansor Nasution dan Nuri Aslami. Pengaruh Perubahan Dalam Sistem Organisasi Perusahaan Dalam Meningkatkan Mutu Yang Berkualitas Bagi Karyawan, *JREA: Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, Vol.1, No.2 (2023), Hal. 227-229

Perbedaan dalam orientasi fungsional sering menjadi hambatan utama lainnya bagi proses perubahan dan dapat menjadi sumber stagnasi bagi organisasi. Perbedaan antar fungsi dan divisi sering dilihat sebagai sumber masalah yang berbeda-beda, karena setiap kelompok melihat masalah dari perspektif mereka sendiri.

## 2. Budaya organisasi

Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai dan norma-norma yang ada, juga dapat menjadi sumber resistensi terhadap perubahan. Ketika perubahan organisasi mengancam nilai-nilai dan norma-norma yang telah mapan, ini dapat memaksa individu untuk mengubah cara mereka bekerja dan berinteraksi. Tim yang berhasil biasanya beroperasi dengan saling percaya dan memiliki komitmen emosional yang kuat. Sebaliknya, tim yang memiliki tingkat kepercayaan rendah cenderung lebih sulit menerima perubahan sehingga resistensi organisasi semakin meningkat.<sup>7</sup>

### **D. Sikap Terhadap Perubahan Organisasi**

Sikap adalah sebuah kecenderungan untuk menanggapi secara positif atau negatif terhadap seseorang atau sesuatu. Sedangkan sikap terhadap perubahan organisasi adalah sebuah sikap emosional anggota untuk menilai dampak baik atau buruk dari suatu perubahan yang terjadi. Mereka juga mempertimbangkan perubahan sebagai bidang yang muncul dari sikap positif yang kuat (keterbukaan, kemauan untuk berubah) terhadap sikap negatif (resisten, pesimis). Berdasarkan pengertian sikap positif terhadap perubahan organisasi memiliki peran yang penting dalam tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Cummings dan Worley ada dua jenis perubahan, yakni perubahan yang terjadi begitu saja dan perubahan yang direncanakan. Adapun perubahan yang direncanakan merupakan perubahan yang sengaja dilakukan dan memiliki orientasi tujuan. Tujuan dari perubahan terencana ada dua, yaitu *pertama* Perubahan yang dilakukan organisasi sebagai upaya perbaikan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya, dan *kedua* Perubahan itu mengupayakan perubahan sikap pada anggota.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Andi Aris Mattunruang. *Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, (Lajogoe Pustaka: Sidenreng Rappang, 2023), Hal. 20

<sup>8</sup> Prima Utama Wardoyo Putro. Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja, *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 18, No. 2, (2018), Hal. 118

## **E. Strategi Adaptasi Organisasi**

Strategi manajemen perubahan yang efektif memerlukan penerapan strategi yang matang agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal dan internal dengan sukses. Berbagai model dan pendekatan telah dikembangkan untuk membantu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan. Dalam pembahasan ini, akan dijelaskan beberapa strategi utama yang dapat diimplementasikan untuk mencapai manajemen perubahan yang efektif.

### **1. Model Lewin**

Model ini terdiri dari tiga tahapan penting:

- a. Unfreeze (Mencairkan): Mempersiapkan organisasi untuk perubahan dengan menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan. Pada tahap ini, hambatan terhadap perubahan diidentifikasi dan diatasi.
- b. Change (Melakukan Perubahan): Implementasi perubahan, baik dalam bentuk prosedur, kebijakan, atau struktur. Melibatkan pelatihan dan partisipasi anggota sangat penting di tahap ini.
- c. Refreeze (Membekukan Kembali): Menjamin perubahan yang diterapkan menjadi bagian permanen dari budaya dan operasi organisasi, melalui pemantauan dan penguatan komitmen terhadap perubahan tersebut. Model ini membantu merancang perubahan secara sistematis dan meminimalkan resistensi.<sup>9</sup>

### **2. Model Kotter**

Kotter mengembangkan model dengan delapan langkah untuk mencapai perubahan yang sukses:

- a. Menciptakan rasa urgensi: Membantu anggota organisasi untuk memahami pentingnya perubahan.
- b. Membentuk koalisi yang kuat: Membangun tim yang mampu memimpin perubahan.
- c. Mengembangkan visi dan strategi: Merancang visi yang jelas dan strategi untuk mencapai perubahan.
- d. Mengkomunikasikan visi perubahan: Melakukan komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi.

---

<sup>9</sup> Muhammad Arridlo. Strategi manajemen perubahan yang efektif dalam menghadapi tantangan di era digital, *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ)*, Vol. 3, No. 4, (2025), Hal. 97

- e. Memberdayakan aksi di seluruh organisasi: Menyediakan dukungan yang diperlukan untuk implementasi perubahan.
- f. Menghasilkan kemenangan jangka pendek: Memperlihatkan hasil cepat untuk mempertahankan momentum.
- g. Membangun perubahan lebih lanjut: Mengembangkan dan memperluas perubahan yang ada.
- h. Membuat perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi: Menjamin keberlanjutan perubahan dalam jangka panjang. Model ini menawarkan pendekatan yang terstruktur untuk manajemen perubahan.

### 3. Pendekatan Partisipatif

Pendekatan ini menekankan keterlibatan semua pihak dalam organisasi dalam proses perubahan. Dengan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, resistensi dapat dikurangi, karena mereka lebih mendukung perubahan yang mereka bantu ciptakan. Pendekatan ini efektif di organisasi dengan budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi

### 4. Pendekatan Komunikasi Terbuka

Komunikasi yang jelas dan terbuka adalah kunci dalam mengelola perubahan. Organisasi perlu menyampaikan alasan, manfaat, dan langkah-langkah perubahan secara transparan kepada semua anggota. Kepemimpinan yang komunikatif dapat membangun kepercayaan dan mengurangi kecemasan terkait perubahan.

### 5. Pengelolaan Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi adalah tantangan besar dalam manajemen perubahan. Strategi untuk mengelola resistensi melibatkan mendengarkan kekhawatiran anggota, memberikan pelatihan yang dibutuhkan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung. Pendampingan dan penyelesaian konflik juga penting untuk mengatasi hambatan ini.

### 6. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah perubahan diterapkan, penting untuk melakukan evaluasi berkala untuk memastikan perubahan berhasil dan memenuhi tujuan yang diinginkan.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibid*, Hal. 98

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulannya, perubahan organisasi merupakan suatu kebutuhan penting bagi organisasi untuk mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan efektivitas di tengah perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi. Proses perubahan sering menghadapi berbagai tantangan dan resistensi internal yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, perbedaan fungsi, serta sikap anggota organisasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan strategi adaptasi yang tepat melalui penerapan langkah-langkah perubahan yang sistematis, komunikasi terbuka, pendekatan partisipatif, serta pengelolaan resistensi agar perubahan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Dengan keterlibatan seluruh anggota organisasi dan dukungan kepemimpinan yang baik, organisasi akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mencapai tujuan secara optimal. Adapun saran yang dapat diberikan yaitu organisasi perlu meningkatkan kesiapan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan, membangun budaya organisasi yang adaptif, serta memperkuat komunikasi dan partisipasi anggota dalam proses perubahan. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan kajian lapangan secara lebih mendalam mengenai strategi adaptasi organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi di berbagai sektor.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Arridlo, Muhammad. Strategi manajemen perubahan yang efektif dalam menghadapi tantangan di era digital, *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ)*, Vol. 3, No. 4, (2025)
- Kahar, Irawaty A. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, (2008)
- Kamuri, Klaasvakumok J. dan Rolland E. Fanggidae. *Manajemen Perubahan* (CV. Literasi Nusantara Abadi: Malang, 2021)
- Mattunruang, Andi Aris. *Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, (Lajagoe Pustaka: Sidenreng Rappang, 2023)

- Muadifah, dkk. Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Dalam Wawasan, Intervensi Dan Strategi Untuk Adaptasi Organisasi, *Economic and Business Management International Journal*, Vol. 4, No. 1, (2024)
- Nasution, Nasution dan Nuri Aslami. Pengaruh Perubahan Dalam Sistem Organisasi Perusahaan Dalam Meningkatkan Mutu Yang Berkualitas Bagi Karyawan, *JREA: Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, Vol.1, No.2 (2023)
- Putro, Prima Utama Wardoyo. Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja, *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 18, No. 2, (2018)
- Syaifudin, Latif. *Pengantar Penelitian Lapangan Sederhana Berbasis Jurnalistik (Kualitatif, Kuantitatif, R&D, dan Studi Kepustakaan)*. (Damarwiyata Press: Jawa Timur, 2025)
- Utami, Setyaningsih Sri. Pengaruh Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 7, No. 2, (2007)