

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KEPEMIMPINAN RESONAN
DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA
PEKERJA PT. PERTAMINA EP ASSET 3
FIELD JATIBARANG**

Diana Afriani, Unika Prihatsanti*

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

Jln. Prof. Sudarto SH, Tembalang-Semarang, Telp/Fax : (024)7460051

dia_afriani@rocketmail.com, unika_prihatsanti@undip.ac.id

ABSTRAK

Perubahan pada sektor Migas menyebabkan perubahan kebijakan PT. Pertamina EP. Kebijakan baru mengharuskan PT. Pertamina EP untuk melakukan perubahan organisasi secara berkala. Kesiapan untuk berubah pekerja menjadi komponen penting yang mempengaruhi kesuksesan implementasi program perubahan tersebut. Agen perubahan (pemimpin) memiliki peran utama selama proses perubahan berlangsung. Kepemimpinan resonan akan membantu menghadapi ketidakpastian selama proses perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 Field Jatibarang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 121 pekerja non teknisi dan non operator dengan sampel penelitian 48 pekerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling. Pengambilan data menggunakan skala kesiapan untuk berubah (21 aitem valid dengan $\alpha=0,882$) dan skala persepsi terhadap kepemimpinan resonan (29 aitem valid dengan $\alpha=0,935$) yang telah diujicobakan pada 66 pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 kantor Klayan. Data yang diperoleh berdasarkan hasil analisis regresi sederhana menunjukkan nilai koefisien korelasi antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah $r_{xy}=0,514$ dengan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti, yaitu terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 Field Jatibarang dapat diterima. Persepsi terhadap kepemimpinan resonan memberikan sumbangan efektif sebesar 26,4% pada kesiapan untuk berubah.

Kata kunci : Persepsi terhadap kepemimpinan resonan, kesiapan untuk berubah, pekerja non teknisi dan non operator

*Penulis Penanggungjawab

ABSTRACT

Changes in the oil and gas sector led to policy changes of PT. Pertamina EP. The new policy requires PT. Pertamina EP to make organizational changes periodically. Readiness for change workers become an important component affecting the successful implementation of the change program. Change agents (leaders) have a major role during the process of change taking place. Resonant leadership will help change the face of uncertainty during the process. This study aims to determine the relationship between perception of resonant leadership with readiness for change on PT. Pertamina EP Asset 3 Field Jatibarang workers. The population in this study amounted to 121 non-technician non-operator workers with 48 sample workers. The sampling technique used was simple random sampling. Retrieval of data using a scale of readiness for change (21 aitem valid with $\alpha = 0.882$) and the scale of perception of resonant leadership (29 aitem valid with $\alpha = 0.935$), which has been tested on 66 PT. Pertamina EP Asset 3 Klayan office workers. Data obtained by simple regression analysis showed a correlation coefficient between the perception of resonant leadership with readiness for change $r^{xy} = 0.514$ and $p = 0.000$ ($p < 0.05$). These results indicate that the proposed research hypothesis, there is a positive relationship between perception of resonant leadership with readiness for change on PT. Pertamina EP Asset 3 Field Jatibarang workers acceptable. Perception of effective resonant leadership contribution by 26.4% on the readiness for change.

Keywords: Perception of resonant leadership, readiness for change, non-technician and non-operator workers.

1. PENDAHULUAN

Perubahan sudah menjadi kunci dalam bisnis dan organisasi pada masa kini (Murniati, Panggabean, & Tjitra, 2012, h. 1). Perubahan pada sektor minyak dan gas bumi (migas) di Indonesia mengakibatkan perubahan kebijakan perusahaan minyak Indonesia. Menipisnya cadangan minyak bumi, dan meningkatnya konsumsi energi setiap tahunnya menyebabkan penurunan produksi minyak dan gas bumi. Beberapa tahun belakangan ini, penyediaan BBM dalam negeri juga tidak dapat seluruhnya dipenuhi oleh kilang minyak domestik. Hampir 20%-30% kebutuhan minyak bumi dalam negeri sudah harus diimpor dari luar negeri (Biro Riset LM FEUI, 2010).

Peningkatan produktivitas perusahaan migas dalam negeri merupakan salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan ini. Inovasi dalam strategi, budaya, maupun

struktur organisasi diharapkan mampu membawa perubahan dalam organisasi sehingga peningkatan produktivitas dapat dicapai. PT. Pertamina EP merupakan salah satu perusahaan minyak dalam negeri yang secara berkesinambungan melakukan inovasi sebagai rencana strategis dalam bisnisnya. Inovasi dalam struktur organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara berkala, yaitu setiap 2 tahun sekali.

Ancok (2012, h. 38) mengungkapkan bahwa inovasi dalam struktur organisasi diperlukan untuk mengakomodasi inovasi dalam proses operasi organisasi. Perubahan yang terjadi mencakup restrukturisasi, rencana strategis, relokasi tempat kerja, visi, misi, dan tata nilai organisasi. Serangkaian aktivitas baru yang dihadapi oleh individu dalam organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah untuk dijalani. Perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu sejalan dengan harapan individu di dalamnya. Ketidakpastian merupakan dampak dari perubahan itu sendiri (Ardiyanti, 2008). Ketidakpastian yang dihadapi membutuhkan kesiapan individu untuk berubah.

Kesiapan untuk berubah merefleksikan sejauhmana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, merangkul dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah kondisi saat ini menjadi sesuai dengan kondisi yang diinginkan (Armenakis, Feild, Harris, & Holt, 2007, h. 233).

Menurut Weiner (2009, hal. 1) kesiapan untuk berubah dalam organisasi mengacu pada tekad bersama anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan (komitmen untuk berubah) serta kepercayaan bersama bahwa mereka mampu melakukan perubahan tersebut (efikasi untuk berubah).

Susanto (2008) mengungkapkan bahwa ketika anggota organisasi siap menghadapi proses perubahan, maka implementasi perubahan tersebut akan semakin mudah dilaksanakan oleh agen perubahan. Pada konteks restrukturisasi BUMN, kepemimpinan merupakan faktor kunci (Nugroho & Siahaan, 2005, h. 199). Pemimpin dalam organisasi memiliki peranan sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi ketika dihadapkan pada situasi sulit dan penuh ketidakpastian selama proses perubahan. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola dengan kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan (Utami, 2007).

Pekerja membutuhkan sosok pemimpin yang mampu menjadi tumpuan dalam mencari kepastian dan kejelasan ketika menghadapi perubahan organisasi. Pekerja membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola emosi negatif pekerjaannya kearah yang lebih positif untuk menghadapi ketidakpastian tersebut. Pemimpin yang mampu mengelola emosi negatif pekerjaannya adalah pemimpin yang menerapkan kepemimpinan resonan.

Sebelum mengkaji kepemimpinan resonan, peneliti akan memaparkan kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan LMX (*leader member exchange*) dan pengaruhnya dalam perubahan organisasi.

Kepemimpinan LMX menekankan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya. Hubungan pertukaran antara pemimpin dengan bawahan yang didasari oleh kepercayaan, rasa hormat dan kewajiban, membuat karyawan merasa nyaman berada bersama pemimpinnya (Ancok, 2009, h. 127-128). Kontribusi dimensi rasa hormat dari kepemimpinan LMX turut memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen untuk berubah pekerja (Ling, Lo, Ramayah, & Run, 2009).

Greenleaf (Smith, 2005, h. 4) mengungkapkan bahwa kepemimpinan melayani adalah model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap bawahannya sebagai prioritas utamanya. Penelitian terhadap hubungan antara perubahan organisasi dan gaya kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya. Handoyo (2010) mengungkapkan bahwa bahwa kepemimpinan melayani dapat menjadi alternatif kepemimpinan di pendidikan tinggi dalam masa perubahan organisasi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Coultas (2012) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan melayani sangatlah cocok diterapkan pada masa restrukturisasi organisasi karena mampu mempertahankan komitmen afektif para pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan sifat pemimpin yang mampu memanusiakan pengikutnya, memperlakukan pengikutnya sebagai manusia cerdas dan terhormat, mendorong dan memotivasi pengikutnya agar memunculkan potensi yang dimiliki secara maksimal melalui visi yang diberikan pemimpin (Ancok, 2009, h. 130). Ambarwati (2003) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menjadi fasilitator yang baik dalam proses perubahan dengan mendukung dan

mendorong pembuatan keputusan tim serta melakukan pengawasan perilaku bawahannya.

Kajian kepemimpinan resonan dan perubahan organisasi belum banyak diteliti. Kondisi ini menyebabkan penelitian terhadap kepemimpinan resonan dan kesiapan untuk berubah menjadi penting untuk diteliti. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan resonan mampu menciptakan kesesuaian dengan orang-orang disekitarnya melalui kemampuan pemahaman dan pengelolaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Pemimpin membangun hubungan yang kuat dan dapat dipercaya oleh bawahannya, berempati, dan inspiratif. Pemimpin juga mampu memadukan asset keuangan, manusia, intelektual, sosial, lingkungan hingga mencapai suatu sinergi yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Boyatzis & McKee, 2009, h. 5-6).

Penilaian terhadap efektivitas kepemimpinan resonan dapat diamati dari persepsi bawahannya. Kepemimpinan resonan yang diterapkan pemimpin dipersepsikan bawahan secara berbeda. Persepsi merupakan sekumpulan tindakan mental yang mengatur impuls-impuls sensorik menjadi suatu pola bermakna (Tavris & Wade, 2011, h. 228). Persepsi juga didefinisikan sebagai proses yang digunakan untuk mengelola dan menafsirkan kesan yang ditimbulkan oleh indra untuk memberikan makna pada lingkungan (Judge & Robbins, 2006, h. 169).

Persepsi terhadap kepemimpinan resonan merupakan penilaian bawahan terhadap perilaku kepemimpinan managernya. Bawahan menilai bahwa pemimpin melibatkan individunya dalam segala aktivitas organisasi. Mereka membangkitkan emosi yang kuat dan mengarahkan individunya melalui pemikiran positif dan visi yang jelas. Para pemimpin mengembangkan resonansinya melalui kepedulian, harapan, dan kesadaran (Lutzo, 2005, h. 1).

Pertamina memperoleh predikat sebagai BUMN terbaik kedua di Indonesia. Pertamina memiliki berbagai macam rencana strategis guna mempertahankan eksistensinya dalam industri Migas di Indonesia. Kesuksesan berbagai macam rencana strategis tersebut didukung oleh kesiapan untuk berubah pihak pekerja dan manajemen. Perubahan organisasi secara berkala merupakan rencana strategis yang diterapkan Pertamina dalam upaya peningkatan produktivitasnya. Kesiapan untuk berubah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki pekerja. Pemimpin

merupakan faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan rencana perubahan. Selama proses sosialisasi hingga implementasi, pemimpin menerapkan suatu gaya kepemimpinan dalam menjalankan perannya. Persepsi bawahan terhadap kepemimpinan resonan yang diterapkan oleh manager akan mempengaruhi tingkat kesiapan pekerja dalam menghadapi tantangan perubahan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik mengukur hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 *Field* Jatibarang.

2. Kesiapan untuk berubah

Weiner (2009, hal. 1) mengungkapkan bahwa kesiapan untuk berubah dalam organisasi mengacu pada tekad bersama anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan (komitmen untuk berubah) serta kepercayaan bersama bahwa mereka mampu melakukan perubahan tersebut (efikasi untuk berubah). Menurut Susanto (2008, h. 1) yang mengacu pada Armenakis, Harris, & Mossholder (1993, h. 681) mengungkapkan bahwa kesiapan berubah merefleksikan kepercayaan, sikap, dan intensi anggota organisasi berkaitan dengan seberapa penting perubahan itu dibutuhkan oleh organisasi dan seberapa besar kapasitas organisasi untuk mengimplementasikan perubahan tersebut dengan sukses. Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap individu terhadap perubahan yang mempengaruhi kesediannya untuk menginisiasi perubahan, mengerahkan usaha dan ketekunan yang lebih besar, dan menunjukkan perilaku lebih kooperatif dalam upaya perubahan. Komponen kesiapan untuk berubah adalah komitmen untuk berubah, efikasi untuk berubah, dukungan pihak manajemen, dan kebermanfaatannya perubahan bagi individu.

3. Persepsi terhadap kepemimpinan resonan

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indra agar dapat memberikan makna bagi lingkungan disekitar (Rivai, 2003, h. 236). Kepemimpinan resonan adalah gaya kepemimpinan

yang ditandai dengan adanya perilaku pemimpin yang mampu menyesuaikan diri melalui kemampuannya untuk memahami dan mengelola emosi dirinya serta orang-orang disekitarnya (Boyatzis & McKee, 2010, h. 36). Persepsi terhadap kepemimpinan resonan adalah penilaian individu terhadap kemampuan pemimpinnya. Individu menilai bahwa pemimpin mampu menyesuaikan diri melalui kemampuannya untuk memahami dan mengelola emosi dirinya serta orang-orang disekitarnya. Komponen persepsi terhadap kepemimpinan resonan merupakan gabungan antara aspek kognisi dan afeksi dengan komponen kesiapan untuk berubah yaitu kesadaran, harapan, dan kepedulian.

4. HIPOTESIS

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada Individu PT. Pertamina EP Asset 3 *Field* Jatibarang. Semakin positif persepsi terhadap kepemimpinan resonan maka, semakin tinggi tingkat kesiapan untuk berubah individu.

5. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi penelitian berjumlah 121 pekerja non teknisi dan non operator PT. Pertamina EP Asset 3 Kantor Klayan dan *Field* Jatibarang. Sampel penelitian berjumlah 55 pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 *Field* Jatibarang. Berdasarkan tabel *Issac & Michael* dengan taraf kesalahan 5% (Sugiyono, 2008, h. 87) didapatkan subjek penelitian berjumlah 48 orang. Uji coba dilakukan pada 66 pekerja PT. Pertamina EP Kantor Klayan. Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan menggunakan program komputer SPSS versi 16. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi sederhana.

6. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji normalitas terhadap variabel kesiapan untuk berubah diperoleh signifikansi nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,712 dengan $p=0,691$ ($p>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebaran data kesiapan untuk berubah memiliki distribusi

normal. Uji normalitas pada variabel persepsi terhadap kepemimpinan resonan didapatkan signifikansi nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,881 dengan nilai $p=0,420$ ($p>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebaran data persepsi terhadap kepemimpinan resonan memiliki distribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	$p>0,05$	Bentuk
Kesiapan untuk berubah	0,712	0,691	Normal
Persepsi terhadap kepemimpinan resonan	0,881	0,420	Normal

Hasil uji linieritas dengan nilai koefisien $F=16,485$ dan $p=0,000$ ($p<0,05$) menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel penelitian adalah linier. Hasil linier menunjukkan bahwa teknik regresi dapat digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dan memprediksikan seberapa besar peran persepsi terhadap kepemimpinan resonan pada kesiapan berubah. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 2.
Uji Linieritas Persepsi Terhadap Kepemimpinan Resonan Dengan Kesiapan Untuk Berubah

Hubungan Variabel	Nilai F	$P<0,05$	Keterangan
Persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah	16.485	0,000	Linier

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat koefisien korelasi antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan terhadap kesiapan untuk berubah adalah sebesar 0,514 dengan $p= 0,000$ ($p<0,05$). sehingga hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah dapat **diterima**. Hal ini dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3.
Koefisien Determinasi Antara Persepsi Terhadap Kepemimpinan Resonan Dengan Kesiapan Untuk Berubah

Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	Standar Kesalahan Estimasi
0,514	0,264	4,767

Pengujian hipotesis dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 *Field* Jatibarang. Pekerja mengungkapkan bahwa mereka pro dengan dengan program kerja baru yang dicanangkan, aturan-aturan baru, dan penyesuaian kerja akibat perubahan organisasi. Pekerja memiliki kemauan untuk belajar hal-hal baru yang menunjang prosedur kerja baru yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Armenakis, Feild, Harris, & Holt (2007) yang mengungkapkan bahwa ketika individu siap untuk berubah maka akan memiliki kecenderungan untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi program perubahan. Pekerja juga cenderung memiliki persepsi terhadap kepemimpinan resonan yang positif. Persepsi positif ini muncul dikarenakan pemimpin melakukan berbagai tindakan kepemimpinan resonan dalam kesehariannya. Pekerja mengungkapkan bahwa pemimpin mampu memotivasi dan memberikan arahan pada pekerja ketika dihadapkan pada situasi yang sulit, mengambil keputusan, menunjukkan kepeduliannya dengan menjenguk rekan kerja ketika sakit, datang hajatan, mengobrol ringan di sela-sela bekerja. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kesadaran diri, harapan, dan kepedulian yang merupakan komponen kepemimpinan resonan (Boyatzis & McKee, 2010, h. 11).

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 *Field* Jatibarang. Semakin positif persepsi terhadap kepemimpinan resonan maka semakin tinggi kesiapan untuk berubah yang dimunculkan pekerja. Demikian pula sebaliknya, semakin negatif persepsi terhadap kepemimpinan resonan maka semakin rendah kesiapan untuk berubah yang dimunculkan pekerja. Persepsi terhadap

kepemimpinan resonan memberikan sumbangan efektif sebesar 26,4 % pada kesiapan untuk berubah.

B. Saran

1. Bagi Subjek Penelitian

Penelitian ini menunjukkan cenderung tingginya kesiapan untuk berubah subjek penelitian. Berdasarkan hal tersebut diharapkan subjek yang dalam penelitian ini adalah pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 *Field* Jatibarang untuk tetap mengelola persepsi positifnya terhadap kepemimpinan resonan yang diterapkan manager dengan cara tetap bersikap terbuka terhadap pemimpin berkaitan permasalahan yang dihadapi dalam bekerja ataupun obrolan ringan disela-sela bekerja agar saling memahami satu sama lain.

2. Bagi Perusahaan

Kesiapan untuk berubah pekerja berada dalam kategori tinggi, sehingga perananan manajemen diperlukan dalam mempertahankan kesiapan untuk berubah pekerja. Perusahaan dapat melakukan menjaga kesiapan untuk berubah yang tinggi, salah satu caranya adalah dengan memberikan pelatihan kepemimpinan resonan terhadap calon-calon pemimpinnya. Pelatihan tersebut berisi pemberian materi berkaitan kepemimpinan resonan beserta teknik-teknik untuk mengembangkan komponen kesadaran diri, harapan, dan kepedulian.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan tulisan ini dapat menjadi salah satu referensi pendukung. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas ranah penelitian dengan meneliti kesiapan untuk berubah pekerja pada level non lapangan yaitu pekerja pada posisi operator dan teknisi serta variabel lain seperti *mindfulness*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2012). *Kepemimpinan dan inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ardiyanti, N. (2008). Program workshop Kesiapan untuk Berubah pada Manager Madya sebagai Agen Perubahan Menggunakan Metode Appreciative Inquiry. *Usahawan No. 01 XXXVII* , 26-37.

- Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G., & Holt, D. T. (2007). Readiness for Organizational change : The systematic development of a scale . *The journal of applied behavioral science* , 232-255.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations* , 681-703.
- Biro Riset. (2010). *Analisis industri minyak dan gas di Indonesia: Masukan bagi pengelola BUMN*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Tidak Diterbitkan.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). *Resonant leadership*. Diterjemahkan oleh : Hikmat Gumelar. Jakarta: Erlangga.
- Coultas , C W; University of Central Florida. (2012). Servant Leadership and Restructuring: More than "Legitimate"- Earning Affective Commitment through Servant Leadership.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Perguruan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara*, Vol. 4, 130-140.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Diterjemahkan oleh : Diana Angelica. Jakarta: Salemba empat.
- Ling, V. M., Lo, M. C., Ramayah, T., & Run, E. C. (2009). New leadership leader-member exchange and commitment to change: The case of higher education in Malaysia. *Proceedings of world academy of science, engineering and technology*. Vol. 41. 574-580.
- Lutzo, E. (2005, November 15). Resonant leadership. *Weatherhead coaches corner* , p. 1.
- Murniati, J., Panggabean, H., & Tjitra, H. (2012). *Pemimpin dan perubahan : Langgam terobosan profesional bisnis indonesia*. Jakarta: PT Elex media komputindo.
- Nugroho, R., & Siahaan, R. (2005). *BUMN Indonesia: Isu, kebijakan, dan strategi* . Jakarta: Elex Media komputindo.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta : Raja grafindo Persada.
- Smith, C., (2005). *Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf*. Diakses pada 8 Januari 2013 dari <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives* , 50-61.
- Tavris, C., & Wade, C. (2011). *Psikologi*. Diterjemahkan oleh : Padang Mursalin. Jakarta: Erlangga.
- Utami, S. S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* , 124-129.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science* , 1-9.