

FAKTOR *LEADERSHIP* DALAM DINAMIKA TRANSFORMASIONAL ORGANISASI

Hadi Purnomo

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel
(UKRIM), Yogyakarta

ABSTRAK

Organizational change has given a direction for the training development and to the organization theory, in which the corporate success attribute lies on the ability to strategic change. A transformational leader can produce a more effective performance. A transformational leader is specifically described as some one who can stimulate his or her subordinates to change their motivation, faith, values and capabilities, so that their personal interest and goals can be in accordance to their organizational vision. This paper aims to show the need of a proactive leader in an transformational organization to cope with the environmental change. Executives have to mere adaptable as agents of change who need to have an ability to detect a early warning signals that signify their corporate survival. Therefore, a leader needs to be proactive in leading the change and learning process in his or her organization.

Keywords: transformasi, *leadership*, organisasi.

PENDAHULUAN

Saat ini merupakan waktu yang penuh perubahan, yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pasar global produk dan tenaga kerja, perubahan teknologi dan permintaan pasar yang cepat merupakan perubahan yang perlu diatasi secara cepat agar perusahaan atau organisasi tetap hidup dan berhasil. Kenyataan adanya perubahan organisasi pada awal abad 21 telah memberikan arah bagi pengembangan latihan dan teori organisasi dimana atribut kesuksesan perusahaan yaitu pada kemampuan memanage perubahan yang strategis (Worren, Ruddle dan Moore 1999). Para eksekutif lebih banyak menyesuaikan diri sebagai agen perubahan yang perlu memiliki kemampuan mendeteksi sebuah tanda peringatan dini yang menandakan kelangsungan hidup perusahaan mereka (Goodstain, Burke 1991).

Dengan adanya perubahan lingkungan yang cepat ini mendorong perusahaan atau organisasi untuk melakukan transformasi. Ada beberapa argumen yang mendorongnya. *Reengineering*, reorganisasi, restrukturisasi, insentif finansial, inisiatif *lay off* dan *top down* merupakan hal-hal yang berpengaruh, hal-hal tersebut mencakup *human commitment* dan kemampuan untuk belajar. Melalui pendekatan pengembangan organisasi akan mengarahkan perusahaan pada kemampuan yang diperlukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan kinerja yang tinggi. Hal-hal yang melekat dalam organisasi merupakan asumsi yang didukung penelitian, bahwa kapabilitas organisasi seperti koordinasi dan *team work*, komitmen dan kepercayaan, kompetensi (teknik dan kepemimpinan), komunikasi, kreatifitas dan kapasitas untuk mengatasi konflik merupakan sumber yang dapat diperoleh dalam keunggulan bersaing.

SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Keberhasilan organisasi salah satunya terletak pada faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Keberhasilan organisasi akan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan baik dalam pertumbuhan maupun profitabilitas, atau dapat bertahan untuk jangka pendek dan panjang. Hal ini menyebabkan pengelolaan manusia sebagai SDM organisasi yang sentral menjadi suatu permasalahan yang penting dalam manajemen organisasi. Tanpa SDM yang berkualitas, SDM tidak akan bermanfaat secara maksimal (Pradiansyah, 1999). SDM yang berkualitas bukan saja menggambarkan kualitas loyalitas pada organisasi, namun juga memerlukan perhatian organisasi. Untuk itu dibutuhkan komitmen dalam organisasi yang menempatkan SDM sebagai sasaran sentral dalam organisasi. Tanpa komitmen akan sukar mengharapkan partisipasi aktif SDM dalam organisasi. Komitmen tidak hadir begitu saja, akan dibutuhkan pemeliharaan dan perhatian dari organisasi. Menciptakan dan menumbuhkan komitmen tidak terlepas dari masalah individu tersebut.

Pengembangan strategi secara terus menerus untuk menciptakan manajemen yang efektif telah mendorong perubahan dan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Pemahaman tentang Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) menyebutkan sebagai konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk mempengaruhi aspek sumberdaya manusia dalam posisi manajemen, termasuk di dalamnya adalah perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan (kompensasi) dan penilaian karyawan (Dessler, 1994). Pengembangan strategi yang telah dilakukan secara terus menerus untuk menciptakan manajemen yang efektif telah mendorong perubahan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

PERILAKU MANUSIA DAN ORGANISASI

Individu menurut Stern (1999) merupakan kepribadian unik tersendiri yang tidak sama dengan lainnya. Individu memiliki ciri-ciri berorientasi pada tujuan, mempunyai kesadaran akan dirinya, terbuka pada dunia luar, tetapi mempunyai rentang hidup yang terbatas. Perilaku manusia sebagai suatu aktivitas mempunyai tujuan akhir yang dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan akhir yang dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun organisasi merupakan sekumpulan aktivitas, karena dalam organisasi terdapat orang-orang yang memiliki perilaku sendiri yang menyatu dalam wadah. Aktivitas yang dilakukan ini tentu saja mempunyai tujuan sebagai sebuah organisasi dan menciptakan harapan bagi perilaku individu yang terbentuk melalui hubungan antarindividu dan kelompok. Bentuk aktivitas dalam organisasi memunculkan suatu bentuk perilaku organisasi yang memiliki ciri khas tersendiri dalam organisasi maupun berkaitan dengan lingkungan eksternal.

Menurut Gibson (1996), perilaku dalam organisasi mempunyai orientasi terhadap kemanusiaan dan peningkatan kinerja dimana menempatkan aspek manusia dan perilakunya, persepsi, kapasitas pembelajaran, perasaan dan sasaran sebagai hal yang penting. Davis (1990) menjelaskan perilaku organisasi secara umum tidak terlepas dari pokok pembentuknya yaitu orang, struktur, teknologi dan lingkungan. Dari keempat unsur pokok tersebut manusialah yang sangat mempengaruhi efektifitas setiap organisasi, sehingga manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi.

Organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang sama. Studi organisasi dapat dikategorikan menjadi dua tingkatan yaitu makro atau tingkatan organisasi umum dan mikro atau tingkatan antar pribadi/kelompok. Perilaku organisasional merupakan studi yang sistematis mengenai

sikap dan perilaku manusia dalam organisasi. Gibson mendefinisikan perilaku organisasi sebagai penelaahan perilaku, sikap dan prestasi manusia di dalam suatu kerangka organisasi, penggunaan teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja di dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan, penganalisaan dampak lingkungan luar atas organisasi dan sumberdaya manusia, misi, tujuan dan strateginya.

Perilaku organisasional merupakan cara berpikir (*way of thinking*) terhadap tiga tingkatan analisis, yaitu individu, kelompok dan organisasi. Secara spesifik perilaku organisasional berkaitan dengan perilaku dalam bekerja (*work related behaviour*) dan perilaku ini terjadi di dalam suatu organisasi. Studi mengenai perilaku organisasional didasarkan pada pentingnya pemahaman apa yang terjadi pada orang-orang dalam organisasi dan apa penyebab perilaku orang-orang tersebut.

PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan lingkungan seperti globalisasi, kemajuan teknologi informasi, kualitas total, diversitas dan etika merupakan tantangan lingkungan yang demikian penting untuk meningkatkan pemahaman dan aplikasi efektif dari perilaku organisasional yang sekarang menuntut perhatian spesifik berkaitan dengan sikap, motivasi, dinamika kelompok dan kepemimpinan. Adanya proses internasionalisasi, perubahan teknologi informasi, kualitas total dan diversitas yang telah mengarah pada perubahan paradigma dunia, turut memaksa para manajer menjalani perubahan paradigma tersebut. Istilah paradigma merupakan model atau contoh, dalam perkembangannya paradigma diartikan secara lebih luas sebagai cara berpikir atau suatu pola untuk memahami realita.

Suatu paradigma secara sederhana membentuk peraturan-peraturan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang menjelaskan batasan-batasan yang dipergunakan, menjelaskan juga bagaimana berperilaku dalam batasan-batasan untuk mencapai keberhasilan. Untuk menghadapi tantangan-tantangan lingkungan dan perubahan paradigma maka seorang manajer harus memiliki kemampuan manajemen baik teknik (*technical*), manusiawi (*human*) dan konsep (*conceptual*) yang dapat dipahami dalam konteks perilaku keorganisasian.

PERSPEKTIF PERUBAHAN

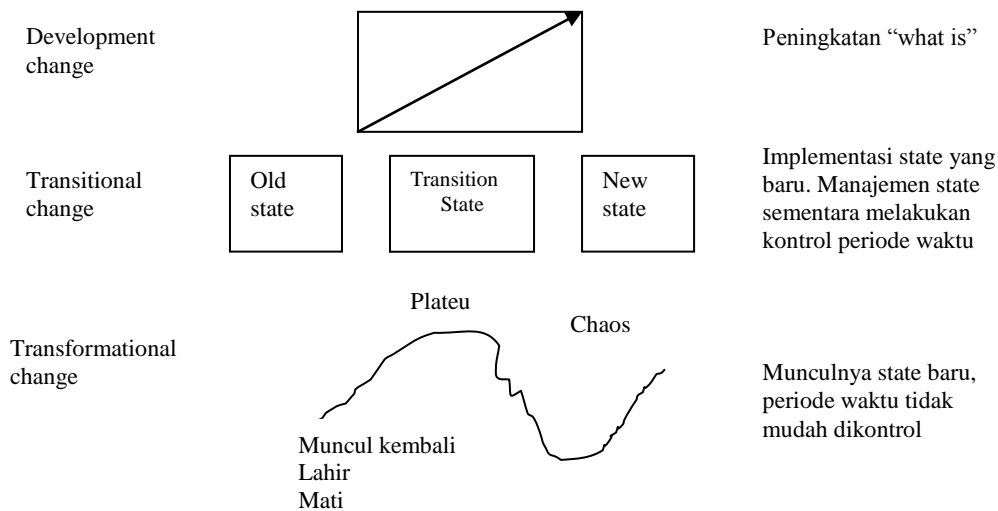
Dalam menghadapi lingkungan yang berubah, organisasi perlu terus mengembangkan dirinya, dimana organisasi perlu berkembang menjadi lebih efisien dan bersaing lebih agresif. Dalam ungkapan sering dikenal istilah berubah atau mati. Pengembangan organisasi atau OD (*organizational development*) didefinisikan sebagai penerapan ilmu pengetahuan tentang perilaku dalam usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal dan meningkatkan kemampuan pemecahan-masalah internal. OD mengacu pada proses persiapan dan pengelolaan perubahan organisasi., dengan menerapkan berbagai prinsip ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia. Tujuan akhir OD adalah untuk mempertemukan tujuan organisasi, kelompok dan individu melalui peningkatan keefektifan, keadaptasian, ketrampilan, pemecahan masalah, kepekaan dan partisipasi aktif anggota.

Lingkungan yang selalu berubah dan berkembang menuntut semua organisasi untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Organisasi perlu

dibentuk secara fleksibel dan dinamis sesuai dengan kebutuhan anggota yang disesuaikan dengan keadaan lingkungan. Perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi sejalan dengan perkembangan teori organisasi. Teori organisasi membicarakan tentang perilaku individu, perilaku kelompok, struktur, proses, perubahan dan pengembangan organisasi.

Langkah awal yang bagus untuk eksplorasi perubahan organisasi yaitu mengakui bahwa ada banyak perbedaan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengkonseptualisasikan perubahan. Kerangka-kerangka kerja ini memiliki perbedaan karakteristik atau elemen yang dapat digunakan untuk menggambarkan perubahan dalam organisasi. Sebagai contoh Ackerman (1986) membedakan perubahan menjadi tiga tipe yang berbeda, yaitu *development change*, *transitional change* dan *transformational change*. Tiap tipe ini mempunyai tujuan intervensi dan resiko yang berbeda-beda.

Gambar 1.
Perspektif pada Perubahan



Sumber : Ackerman (1986)

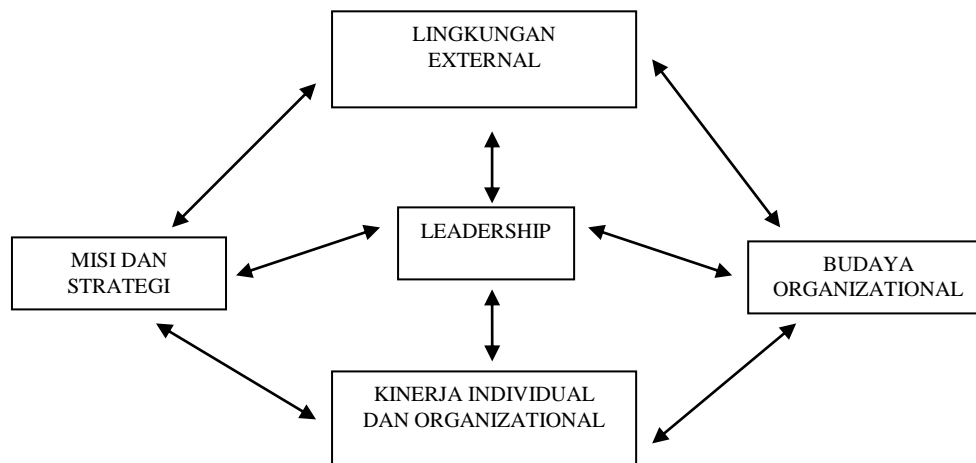
Development change didefinisikan sebagai perbaikan atau koreksi untuk memastikan pertumbuhan dan kekuatan organisasi yang terus menerus. Peningkatan ini meliputi pengembangan *skill*, metoda atau kondisi yang dapat diaplikasikan pada individual, grup atau organisasi (*training, team building, job enrichment*). *Transitional change* digunakan untuk menggambarkan implementasi sesuatu yang baru, dalam hal ini perubahan organisasi merupakan waktu yang perlu dianalisis dan direncanakan secara hati-hati untuk mencapai target sasaran perubahan. *Transformational change* dapat mendorong pada pencapaian area yang spesifik dalam dinamika perubahan yang alamiah.

DINAMIKA TRANSFORMASIONAL

Konsep *transformational change* dalam organisasi dikemukakan dalam tulisan Bass (1985), Burke (1986), Burn (1978), Mc Clelland (1975) serta Ticky dan Devana (1980). Gambar 2 menunjukkan variabel-variabel transformasional. Transformasional

merupakan area perubahan yang disebabkan oleh interaksi lingkungan (dalam dan luar) yang memerlukan perilaku baru sama sekali anggota organisasi.

Gambar 2.
Sebuah Model Kinerja dan Perubahan Organisasi:
Faktor – Faktor Transformasional



Sumber : Burke (1992)

Anggota organisasi dapat mempengaruhi lingkungan mereka, sehingga perubahan yang pasti dapat diminimalkan (kegiatan melobi, membentuk asosiasi atau koalisi). Sebagian besar perubahan organisasi muncul oleh dorongan lingkungan organisasi luar (perubahan lingkungan persaingan, peraturan pemerintah, penggunaan teknologi).

Definisi tiap faktor yang disajikan dari referensi literatur adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan berbagai kondisi atau situasi lain yang mempengaruhi kinerja organisasi (pasar, kondisi keuangan dunia, keadaan politik) Drucker (1986), Pfeffer dan Salancik (1978).

2. Misi dan Strategi

Misi dan strategi merupakan apa yang diyakini oleh top manajemen organisasi yang dinyatakan merupakan misi dan strategi, serta apa yang diyakini oleh karyawan merupakan tujuan sentral organisasi, Peace dan David (1987).

3. Leadership

Kepemimpinan menyangkut hal-hal yang dilakukan eksekutif meliputi arah organisasi sebagai model aturan perilaku bagi semua karyawan, Bennis dan Nanus (1985).

4. Budaya

Budaya merupakan cara melakukan sesuatu di sini, Deal dan Kennedy (1982). Definisi yang lebih lengkap yaitu budaya merupakan kumpulan aturan, nilai dan prinsip yang menuntun perilaku organisasional, Schein (1983).

5. Kinerja Individu dan Organisasi

Kinerja individu dan organisasi merupakan hasil atau *outcome* yang dianggap sebagai indikator pencapaian (produktifitas, kepuasan pelanggan, profit dan kualitas), Cameron (1982).

KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI

Kepemimpinan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi gerak laju organisasi tersebut. Hal ini terjadi karena pemimpin organisasi yang menentukan akan dibawa ke mana organisasi bergerak. Perilaku *leadership* dapat berpengaruh secara signifikan pada organisasi. *Leadership* berperan penting dalam kesuksesan organisasi. Pemimpin dapat menciptakan *image* yang efektif berkaitan dengan respons terhadap sebuah krisis. *Leadership* sebagai sebuah interaksi antar anggota dalam grup. *Leadership* merupakan kemampuan menggerakkan orang-orang untuk membuat komitmen yang total dalam pencapaian tujuan. *Leadership* merupakan sebuah pengaruh proses sosial yang memerlukan peran dua atau lebih orang, pengikut dan pemimpin. Proses pengaruh tersebut meliputi dua dimensi, pertama yaitu intensitas pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan dimensi kedua tentang persepsi perilaku penerimaan upaya pengaruh.

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Banyak penelitian tentang kepemimpinan, sedangkan teori kepemimpinan yang penting meliputi (1) teori sifat kepemimpinan (2) teori kelompok (3) teori situasional (*contingency*) (4) teori *path goal*. Sedangkan gaya-gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis ataupun *laissez-faire*.

TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

Lebih dari 15 – 20 tahun lalu, definisi kepemimpinan transformasional dan transaksional relatif konsisten. Pemimpin transformasional secara khusus digambarkan sebagai seseorang yang merangsang pengikutnya untuk merubah motivasi, keyakinan, nilai dan kapabilitas sehingga interest dan tujuan personal para pengikutnya dapat sesuai dengan visi organisasi mereka (Burns, 1978). Sebaliknya, pemimpin transaksional dipertimbangkan sebagai orang yang fokus pada motivasi para pengikutnya berdasarkan *reward* atau *discipline*, menjelaskan jenis *reward* para pengikut yang menyebabkan berbagai ragam perilaku. Pemimpin transaksional secara aktif memonitor deviasi standar, kesalahan, error dan secara pasif menunggu para pengikutnya melakukan sesuatu yang salah (Bass dan Avolino, 1994).

Pemimpin yang transformasional mempunyai *performance* yang lebih efektif. Hal ini bukan hanya difokuskan dalam hubungan pengikut dan pemimpin dalam perubahan, tetapi merupakan aspek dan nilai kepercayaan dari kepemimpinan transformasional. Merupakan hal yang penting bahwa pemimpin transformasional tidak

hanya mengurus masalah *reward* dan apresiasi perbedaan subordinat yang bagus, tetapi mereka meliputi perilaku dengan yang lain sehingga mentransformasikan para pengikutnya dalam rekan kerja yang baik.

KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Elemen–elemen teori dalam literatur dapat ditemukan dengan memilah–milah teori yang komprehensif tentang kepemimpinan dari berbagai literatur. Pertimbangan beberapa gagasan kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

Gambar 3.
Gagasan tentang Kepemimpinan yang Efektif

Literature	Gagasan
Plato	Pemimpin yang efektif merupakan <i>philosoper kings</i>
Machiavelly	Pemimpin yang efektif merupakan pemegang kekuasaan
Weber	Pemimpin yang efektif memiliki karisma – karisma spiritual khusus
Taylor	Pemimpin yang efektif memandang manajemen sebagai suatu ilmu
De Pree	Pemimpin yang efektif memandang manajemen sebagai suatu seni
Drucker	Pemimpin yang efektif dapat membawa fungsi – fungsi manajemen
Appleys	Pemimpin yang efektif menguasai seni mengerjakan melalui orang lain
Mc. Gregor	Pemimpin yang efektif memahami masalah SDM dalam perusahaan
Lakert	Pemimpin yang efektif dapat menetapkan sistem manajemen yang efektif
Blake and Mouton	Pemimpin yang efektif memilih gaya kepemimpinan yang memperhatikan masalah operasi maupun SDM
Lacocca	Pemimpin yang efektif memfokuskan pada 3Ps yaitu <i>people</i> , <i>product</i> dan <i>profit</i>
Bardford and Cohen	Pemimpin yang efektif mengembangkan bawahannya
Block	Pemimpin yang efektif memberdayakan bawahannya
Kanter	Pemimpin yang efektif merupakan <i>change mister</i>
Benni dan Nanus	Pemimpin yang efektif memiliki visi dan dapat menterjemahkan visi dalam tindakan
Burns	Pemimpin yang efektif mampu membawa bawahan menjadi lebih baik
Deming	Pemimpin yang efektif membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas

Sumber : Prasetyanta (2005)

Apabila beberapa tipe pemimpin diperbandingkan, maka pemimpin yang efektif memiliki karakteristik tertentu. Meskipun kepemimpinan yang efektif tergantung pada pola interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi yang bersifat kompleks, secara umum pemimpin yang sukses memenuhi dua peranan utama. Peran pertama menitikberatkan pada cara dimana seorang pemimpin memberi visi, memberdayakan dan memberi kekuatan untuk memotivasi para pengikut. Peran yang kedua yaitu seorang pemimpin yang efektif harus memenuhi peran instrumental dan menjadi perancang perubahan organisasi (Prasetyanta, 2005).

LEADERSHIP SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

Penelitian dalam perubahan organisasi menunjukkan bahwa manajer berkaitan dengan asumsi organisasi, orang-orang dan bagaimana perubahan terjadi dengan strategi yang dikembangkannya. Eksekutif senior melihat kenyataan bahwa organisasi merupakan sistem teknik sosial. Perbaikan dalam operasi dengan solusi teknik terbaru telah merubah pekerjaan. Strategi baru, struktur, sistem seperti penilaian kinerja, perencanaan yang sukses dan program pelatihan merupakan solusi teknik. Adopsi solusi ini mempunyai implikasi dalam sistem sosial, aturan, responabilitas, hubungan orang-orang dalam kerja. Perubahan dalam variabel kekuasaan, kompetensi, status diri, keamanan dan identitas manajer menantang bagaimana mereka bekerja dalam organisasi.

Menurut Beer (2001) kesalahan dalam memprogram perubahan merupakan penyebab kegagalan dalam perubahan budaya dan kapabilitas organisasi. Kekeliruan dalam program perubahan menyebabkan penemuan organisasi yang efektif. Inovasi mendasar dan pengelolaan orang-orang untuk mencapai keunggulan bersaing perlu dilakukan dalam setiap unit organisasi.

Perubahan dasar tidak akan terjadi sampai setiap orang mempunyai komitmen dan *skill* yang diperlukan untuk implementasi yang efektif. Hal ini merupakan asumsi pemimpin tentang pengelolaan yang harus diubah. Sehingga hal ini menyebabkan seorang pemimpin perlu proaktif dalam memimpin perubahan dan pembelajaran dalam organisasi mereka.

TRANSFORMASI KORPORAT

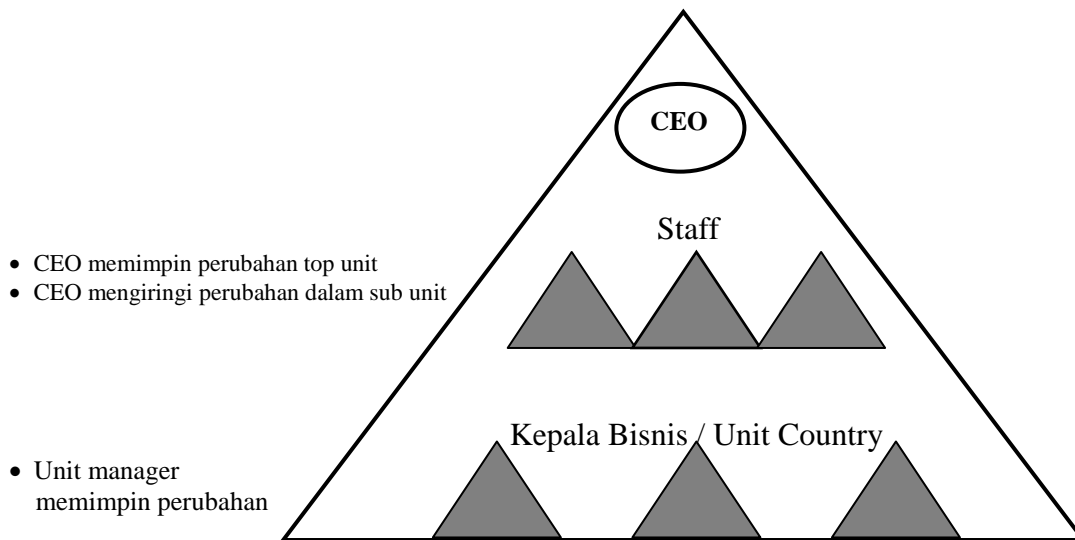
Keterlibatan manajer puncak dalam transformasi adalah penting. Manajer senior pada korporasi puncak menetapkan sebuah konteks yang mengintegrasikan hasil perubahan yang efektif dengan pengembangan kapabilitas. Hal ini meliputi *capital market expectation* dan adopsi perspektif sistem sosio teknik dalam pengimplementasian perubahan.

Inisiatif dan program dari bawah untuk mengembangkan kapabilitas organisasi (sistem sosial) perlu untuk implementasi solusi teknik baruan lebih efektif seperti strategi, proses, sistem dan struktur.

Lebih penting, inisiatif *top – down* merupakan kunci kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang bagus dengan pemimpin *down-the line* yang dapat memimpin sebuah proses pembelajaran organisasi. Walaupun demikian, CEO harus melihat sebuah transformasi korporat sebagai sebuah *unit-by-unit change proces* (gambar 4).

Responsibilitas untuk memperhatikan proses ini meliputi semua unit manajemen puncak, mengembangkan kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan kinerja yang tinggi.

Gambar 4.
Transformasi Korporat : A Unit by Unit Process



Sumber : Beer (1990)

CEO dan tim puncak manajemen perlu memimpin sebuah perubahan dalam *top* manajemen unit. Transformasi ini tidak dapat terjadi tanpa tim kepemimpinan pada semua level pembelajaran agar dapat efektif sekalipun terdapat rintangan transformasi organisasi. Sebagai awal perubahan yang transparan dilakukan di *top* manajemen, sehingga transformasi korporat dapat berhasil.

KESIMPULAN

Perubahan organisasi telah memberikan arah bagi pengembangan latihan dan teori organisasi dimana atribut kesuksesan perusahaan yaitu pada kemampuan memanager perubahan yang strategis. Pemimpin yang transformasional mempunyai *performance* yang lebih efektif. Pemimpin transformasional secara khusus digambarkan sebagai seseorang yang merangsang pengikutnya untuk merubah motivasi, keyakinan, nilai dan kapabilitas, sehingga interest dan tujuan personal para pengikutnya dapat sesuai dengan visi organisasi mereka.

Para eksekutif lebih banyak menyesuaikan diri sebagai agen perubahan yang perlu memiliki kemampuan mendeteksi sebuah tanda peringatan dini yang menandakan kelangsungan hidup perusahaan mereka, sehingga hal ini menyebabkan seorang pemimpin perlu proaktif dalam memimpin perubahan dan pembelajaran dalam organisasi mereka.

Tanpa adanya keberanian pemimpin untuk melakukan perubahan, proses transformasi organisasi tidak dapat dicapai. Pemimpin tidak dapat melakukan perubahan tanpa partisipasi dari para pengikutnya. Merupakan hal yang tidak mungkin bagi pemimpin mengelola organisasi tanpa *team work* dan komitmen yang perlu untuk mencapai kinerja yang tinggi serta keunggulan bersaing dalam lingkungan yang berubah saat ini.

REFERENSI

- Beer, Michael. 2001. "How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, 233-247.
- Block, Lory. 2001. "Perspectives on Organizational Change", *Academic Research Library*, Vol. 25., No. 3 & 4.
- Burke, W. Warner and George H. Litwin. 1992. "A Causal model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, 523-545.
- Erez, Miriam and Isaac Zidon. 1984. "Effeect of Goal Acceptance on The Relationship of Goal Difficulty to Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 1, 69-78.
- Goodwin, Vicki L., J.C. Wofford and J. Lee Whittington. 2001. "A Theoretical and Empirical Extension to The Transformational Leadership Construct," *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 22, 759-774.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne. 2002. "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review*, June, 77-83.
- Prasetyanta, Agus. 2005. Proseding Seminar Nasional. *Pemberdayaan Perekonomian nasional sebagai Upaya memperkuat Keunggulan Kompetitif Bangsa*. Sekolah Tinggi Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Yammarino, Francis J., Fred Dansereau, Christina J. Kennedy. 2001. "A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership," *Organizational Dynamic*, Vol. 29, NO. 3, 149-163.