

Peran Konflik Organisasi dalam Memediasi Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan terhadap Perubahan Organisasi

Fuad Ardiansyah, Hardiman Farmit Sanaba, Mira Apriliani, Alfredo Mangan

^{1,3,4}Program Studi Psikologi, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

²Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

Email :fuadardiansyah@unimudasorong.ac.id¹,

Abstrak

Artikel INFO

Diterima : 07 Agustus 2023

Direvisi : 28 Desember 2023

Disetujui : 13 Desember 2024

DOI:

<http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.25079>

Peran konflik organisasi menjadi topik penting dalam memahami dinamika kepemimpinan dan adaptasi perubahan. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, konflik organisasi dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang memengaruhi kesiapan individu maupun kelompok terhadap perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam mengontrol terjadi konflik organisasi menjadi suatu hal yang penting untuk diperhatikan untuk menuju perubahan yang diinginkan organisasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran konflik organisasi dalam memediasi kepemimpinan transformasional dan kesiapan terhadap perubahan organisasi. Partisipan dan subjek penelitian yakni karyawan swasta yang bekerja di Perusahaan sawit di wilayah Papua Barat Daya. Proses penentuan sampel menggunakan *random sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk mengukur Kepemimpinan transformasional, Skala Kesiapan terhadap Perubahan untuk mengukur kesiapan terhadap perubahan organisasi, dan Skala Konflik Organisasi. Kemudian, Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini yakni Analisa PROCESS untuk menguji hubungan antar variabel independent, dependen yang terjadi melalui variabel mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peran konflik organisasi dalam memediasi kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasi. Hasil penelitian ini menekankan bahwa konflik organisasi bukan semata-mata hambatan, tetapi dapat menjadi elemen penting yang menjembatani kepemimpinan transformasional dan keberhasilan perubahan organisasi, dengan memanfaatkan temuan ini, organisasi dapat menciptakan pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola konflik, memperkuat kepemimpinan, dan memastikan keberhasilan transformasi organisasi.

Kata kunci: Konflik Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; Perubahan Organisasi

The Role of Organizational Conflict in Mediating Transformational Leadership and Readiness for Organizational Change

Abstract

The role of organizational conflict is an important topic in understanding the dynamics of leadership and adaptation to change. In the context of transformational leadership, organizational conflict can serve as a mediating variable that influences the readiness of individuals and groups to embrace changes initiated by the organization. The influence of transformational leadership style in managing organizational conflict is crucial for achieving the desired organizational change. The aim of this study is to examine the role of organizational conflict in mediating the relationship between transformational leadership and readiness for organizational change. Participants and subjects of this research are private-sector employees working in palm oil companies in the Southwest Papua region. The sample selection process used random sampling. The measurement tools used in this study include the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to measure transformational leadership, the Organizational Change Readiness Scale to assess readiness for organizational change, and the Organizational Conflict Scale. Data analysis was performed using the PROCESS analysis method to examine the relationships between independent, dependent, and mediator variables. The results indicate that organizational conflict plays a role in mediating the relationship between transformational leadership and organizational change. This study emphasizes that organizational conflict is not merely an obstacle but can be an important element that bridges transformational leadership and successful organizational change. By utilizing these findings, organizations can develop more effective approaches to managing conflict, strengthening leadership, and ensuring successful organizational transformation.

Keywords: Organizational conflict; Transformational leadership; Organizational Change

Pendahuluan

Perubahan mengarahkan organisasi kepada suatu keadaan yang ideal (Chen et al., 2009). Pendapat yang diangkat bahwa perubahan hasil dari tekanan institusional dan rutinitas yang keduanya merupakan bagian dari suatu entitas (Quattrone & Hopper, 2001). Bagaimana perubahan itu terjadi dilihat dari adanya keterbukaan, ketahanan dari masing-masing individu (O'herlihy & Prentice, 2016), pragmatisme, serta persepsi dari perubahan itu sendiri (Smollan et al., 2010). Perubahan organisasi menjadi penting dalam konteks modern karena organisasi sering menghadapi tantangan yang terus berubah, termasuk teknologi baru, dinamika pasar, dan perubahan regulasi. Perubahan organisasi perlu dipahami agar organisasi dapat beradaptasi secara efektif terhadap perubahan, meningkatkan kinerja dan mempertahankan daya saing.

Terlepas dari pentingnya perubahan pada organisasi untuk mencapai keadaan ideal, ada yang terpengaruh atas perubahan tersebut. Keterbukaan individu menjadi salah satu hal yang dipengaruhi oleh perubahan organisasi (Hinduan & Evered, 2005).

Selain itu, menurut Ilijns et al. (2015) bahwa kepuasan kerja bisa berubah tergantung dari perubahan organisasi yang terjadi. Ketika perubahan yang dilakukan pada budaya organisasi maka hal ini memengaruhi iklim organisasi. Organisasi yang terpusat dianggap menjadi suatu permasalahan ketika terdapat penyimpangan dalam mendefinisikan organisasi dan perubahan (Quattrone & Hopper, 2001). Dari perspektif konstruktivisme, hal ini dilihat melalui cara pandang dan perencanaan yang diatur oleh pemimpin, karena sistem organisasi yang ada menciptakan banyak celah atau ruang dan waktu yang berbeda di dalam organisasi.

Perubahan tidak hanya dilihat dari bagaimana pengaruhnya kepada variable atau ranah lain, namun Kesiapan untuk perubahan dapat dilihat dari keyakinan antara karyawan bahwa, mereka mampu menerapkan perubahan, perubahan sesuai

dengan organisasi dan memiliki manfaat, serta para pemimpin dapat berkomitmen dengan perubahan yang terjadi (Holt et al., 2007). Disini pemimpin menjadi salah satu hal yang disorot sejalan dengan transformasi dunia yang sangat cepat. Pendekatan kepemimpinan dilihat berdasarkan kekuasaan dan kompetensi yang telah dianggap berasal dari para penguasa (Ikinci, 2014). Kepemimpinan saat ini dianggap mewaliki beberapa pemimpin seperti memiliki karisma, menciptakan dan melakukan perubahan, memiliki kreativitas, serta sukses dalam lingkungan ketidakpastian.

Beberapa studi dilakukan sebelum dan sesudah tahun 2000 dengan melihat dimensi konteks, konten, proses, dan hasil, ditemukan bahwa faktor kepemimpinan transformasional dan perubahan merupakan topik yang paling banyak dipelajari dengan menekankan pada faktor kepemimpinan transformasional yang memengaruhi perubahan organisasi (Celik & Ozsoy, 2016). Anggota organisasi dapat mengikuti perubahan apabila adanya proposisi yang menjelaskan bahwa bagaimana seseorang dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan tertentu (Thuijsman, 2015). Proposisi ini memiliki implikasi yang dapat dipahami dalam penerapannya terhadap perubahan organisasi. Penelitian yang dilakukan Hussain (2013) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dalam konteks transformasional dengan perubahan organisasi. Dimana pemimpin transformasional membuat anggotanya bekerja di lingkungan yang ramah serta tugas dan target dijelaskan secara jelas sehingga anggotanya mampu menerima perubahan dalam organisasi.

Namun perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga dipengaruhi oleh konflik dalam artian perbedaan antara nilai-nilai dan keyakinan antar anggota yang mengarah pada konflik menentukan perubahan yang terjadi di organisasi (Conbere & Heorhiadi, 2016). Konflik sendiri menjadi suatu hal yang tidak terelakkan dalam perubahan organisasi dan Konsekuensi fungsional dari konflik menjadi pendorong serta fasilitator terhadap proses perubahan

(Andersen, 2006). Sementara itu, disposisi lain yang berbeda, konflik juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan dalam konteks transformasional (Sahu & Pathardikar, 2016). Perilaku pemimpin transformasional seperti, pengambilan resiko dan kemampuan memahami perasaan anggotanya berkontribusi terhadap gaya kalaborasi untuk manajemen konflik. Dalam studi yang dilakukan (Rouzbahani et al., 2013) menunjukkan bahwa adanya hubungan timbal balik antara kepemimpinan transformasional dengan konflik.

H1: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Konflik Organisasi.

H2: Terdapat pengaruh Konflik Organisasi terhadap Perubahan Organisasi.

H3: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perubahan Organisasi.

H4: Konflik Organisasi sebagai mediator hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Perubahan Organisasi.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pendekatan kuantitatif korelasional untuk mengetahui hubungan antara variable kepemimpinan transformasional sebagai variable independent, konflik organisasi sebagai variable mediator, dan perubahan organisasi sebagai variable dependen.

Partisipan Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di salah satu Perusahaan Kelapa Sawit di Provinsi Papua Barat Daya. Teknik pengambilan subjek menggunakan Teknik *random sampling* yang diawali dengan penentuan populasi. Setelah itu membuat daftar seluruh karyawan berupa ID karyawan, nama dan posisi. Langkah selanjutnya dilakukan pemilihan acak berdasarkan daftar acak yang dibuat.

Pengukuran

Pengukuran penelitian ini dilakukan menggunakan skala likert dengan 5 alternatif pilihan jawaban. Setiap subjek penelitian diberikan *informed consent* sebelum pengisian skala dilakukan.

Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional dengan menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang diterjemahkan dan adaptasi dari Bass (Rowold, 2005) dengan nilai *Cronbach's alpha* untuk keseluruhan sebesar 0.906. Penggunaan Konten dalam alat ukur hanya berfokus pada Aitem-aitem Kepemimpinan Transformasional, yang selanjutnya dimodifikasi oleh tim untuk disesuaikan dengan situasi dan kondisi di wilayah Papua. Selanjutnya untuk mengukur perubahan organisasi menggunakan alat ukur Skala Kesiapan terhadap Perubahan Organisasi *Readiness For Change Scale* yang diadaptasi dari (Armenakis et al., 2007) dengan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0.928. Terakhir, pengukuran konflik organisasi didasarkan pada aspek Friksi, Komunikasi yang lemah, Perasaan Iri Hati dan Moral yang rendah (Kusnadi, 2003). Selanjutnya dilakukan *tryout* dengan hasil *cronbach's alpha* sebesar 0.925.

Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan menggunakan Analisa PROCESS v3.4 for SPSS by Andrew F. Hayes. Penggunaan metode analisis *bootstrapping hayes* (Hayes, 2013) untuk menghitung efek tidak langsung yang mengalami keterbatasan dalam *sobel test*. Proses ini memungkinkan menghasilkan output untuk efek tidak langsung (a*b), termasuk interval kepercayaan dan *effect size*.

Hasil

Jumlah subjek sebanyak 122 karyawan dengan partisipasi perempuan sebanyak 71 karyawan dan laki-laki sebanyak 51 karyawan. Pada kategori usia, sebanyak 43.4% didominasi oleh Karyawan dengan rentan usia 19 sampai dengan 25 tahun. Selanjutnya, kategori sebanyak 26.2% berasal dari suku Toraja, dan 24.6% dari suku Bugis, sedangkan lainnya berasal dari suku Jawa, Maluku, dan

Papua. Kemudian, menurut kategori lama bekerja didominasi oleh karyawan dengan lama kerja 1 sampai 3 tahun sebanyak 36.9%

Karyawan. Gambaran partisipan dapat dilihat dalam tabel berikut.

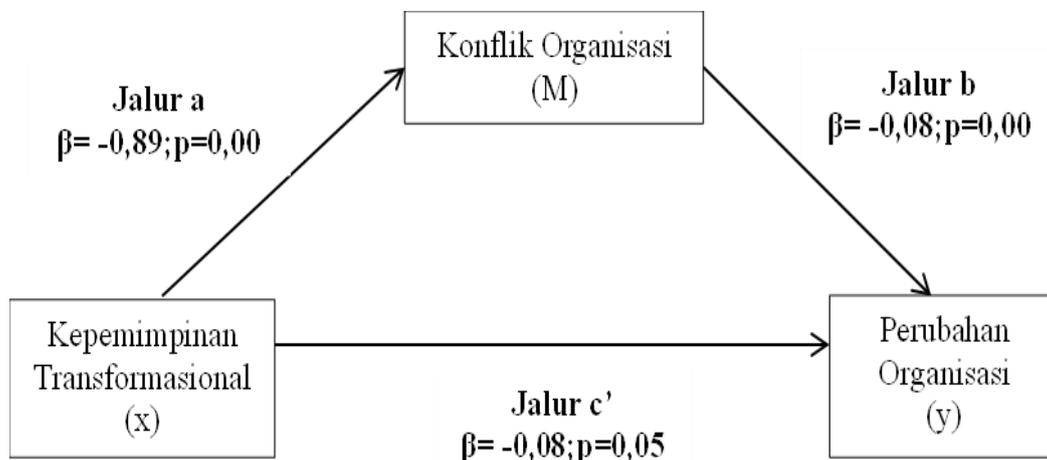
Tabel 1
Data Partisipan

Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Kategori Jenis Kelamin		
Laki	51	41.8
Perempuan	71	58.2
Kategori Usia		
19-25 Tahun	53	43.4
26-30 Tahun	27	22.1
31-35 Tahun	10	8.1
36-40 Tahun	4	3.2
41-45 Tahun	4	3.2
46-50 Tahun	13	10.6
>50 Tahun	11	9.01
Kategori Suku		
Bugis	30	24.6
Jawa	24	19.7
Maluku	17	13.9
Papua	19	15.6
Toraja	32	26.2
Kategori Lama Bekerja		
1-3 Tahun	45	36.9
4-6 Tahun	35	28.7
7-9 Tahun	8	6.6
>10 Tahun	34	27.9

Selanjutnya dilakukan pengujian *pearson correlation* untuk menguji data interval penelitian. Dari hasil uji korelasi ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki korelasi signifikan dengan Kesiapan Perubahan Organisasi ($\beta=-0,89$; $p=0,00$), kemudian Konflik Organisasi sebagai variabel mediasi berkorelasi signifikan dengan

Perubahan Organisasi ($\beta=-0,08$; $p=0,00$).

Selanjutnya, dilakukan uji hipotesis penelitian untuk melihat peran konflik organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perubahan organisasi. Hasil pengujian dapat dilihat dalam gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Hipotesis

Table 2
Hasil Uji Hipotesis

Jalur	B	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional → Konflik Organisasi (Jalur a)	-0,89	0,00
Konflik Organisasi → Perubahan Organisasi (Jalur b)	-0,08	0,00
<i>Direct effect</i> Kepemimpinan Transformasional → Perubahan Organisasi (Jalur c')	-0,08	0,05
<i>Total effect</i> Kepemimpinan Transformasional terhadap Perubahan Organisasi melalui Konflik Organisasi	0,02	0,05

Dari Gambar 1 dan Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa Kepemimpinan Tranformasional berperan signifikan terhadap Konflik Organisasi. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai p-value sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Kemudian, Konflik Organisasi berperan dan signifikan terhadap Variabel Perubahan Organisasi. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai p-value sebesar 0,00 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0,05.

Selanjutnya, Kepemimpinan Tranformasional berperan dan signifikan terhadap Perubahan Organisasi. Pengaruh signifikan dilihat dari nilai p-value sebesar 0,05 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha 0,05.

Jalur a dan jalur b sama-sama memiliki signifikan, maka apabila mengacu pada panduan Baron dan Kenny (1986) dapat ditarik kesimpulan ada peran mediasi. Selanjutnya dilihat dari interval kepercayaan berdasarkan hasil *bootstrap*.

Table 3.
Bootstrapping

Indirect effect(s) of X on Y:				
K_O	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	,0727	,0292	,0239	,1394

Dari Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa Konflik Organisasi berperan dalam memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan organisasi. Peran mediasi ini ditunjukkan dengan adanya *indirect effect* dengan *bootstrapping* terendah 0,0239 dengan tertinggi 0,1394. Sementara dengan tingkat kepercayaan dan *effect size* sebesar 0,072. Proses ini memungkinkan menghasilkan output untuk efek tidak langsung (a*b), termasuk interval kepercayaan dan *effect size*.

Konflik Organisasi. Dari hipotesis tersebut, ditunjukkan bahwa pertama, penelitian ini mengacu pada peran antar variabel kepemimpinan transformasional terhadap Konflik organisasi dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 dengan taraf kesalahan 5%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2017), bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap konflik organisasi, yang mana apabila kepemimpinan transformasional tinggi maka konflik organisasi rendah dan begitupun sebaliknya.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran konflik organisasi sebagai variable mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan perubahan organisasi. Dilihat dari hasil hipotesa pertama yakni terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dan signifikan terhadap

Studi literatur yang dilakukan oleh Asnofidal (2020) juga menjelaskan bahwa peran kepemimpinan transformasional menjadi hal yang penting dalam mentransformasikan nilai-nilai yang dimiliki agar karyawannya menjadi anggota yang lebih baik dengan mencegah munculnya konflik dalam organisasi.

Haya dan Khusnuridlo (2020) Menyampaikan bahwa dalam manajemen konflik yang muncul dalam organisasi maka perlu pemimpin dengan perilaku ideal dalam mendorong dan mendukung secara emosional penyelesaian masalah, dapat memberikan motivasi inspirasional serta mampu memberikan stimulus intelektual, jenis gaya kepemimpinan yang sesuai dengan hal tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Hal yang sama kemudian diperkuat dari hasil penelitian Putri et al. (2021) bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan peran dan menjadi panutan dalam menangani konflik peran di berbagai lingkungan yang terjadi.

Selanjutnya, hasil hipotesa kedua ditunjukkan bahwa terdapat peran variabel Konflik Organisasi terhadap Perubahan Organisasi dengan nilai *p-value* sebesar 0,0047 dengan taraf kesalahan 5%. Hal yang sama juga ditemukan oleh Heridiansyah (2014) bahwa konflik organisasi mampu memberikan dampak dalam perubahan organisasi. Perubahan yang dilakukan untuk menuju transformasi ke dalam keadaan yang diinginkan dari masa kini menuju masa depan untuk menjadi lebih baik (Kusworo, 2019).

Peran yang kompleks dalam perubahan organisasi merupakan akibat dari salah satu konflik organisasi. Hal ini dapat timbul dari berbagai sumber, seperti perbedaan pendapat, kepentingan yang bersaing, perubahan struktur organisasi, atau perubahan budaya organisasi. Ketika konflik tidak dapat dihindari atau ditoleransi lebih lanjut, organisasi mungkin merasa perlu untuk mengambil langkah-langkah perubahan untuk mengatasi akar penyebab konflik sebagai upayaantisipasi penurunan produktivitas dan kinerja organisasi (Seta & Mulyani, 2021). Sehingga dapat diatasi dengan mudah dalam berbagai permasalahan dan persoalan konflik.

Kemudian, pada hipotesa ketiga ditemukan terdapat peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Perubahan Organisasi dengan nilai *p-value* sebesar 0,050 dengan taraf kesalahan 5%. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Darto (2013) bahwa peran kepemimpinan transformasional mampu memberikan efek perubahan dalam peningkatan organisasi. Efek

tersebut kemudian dijelaskan dalam tiga factor, yakni struktur, produk, dan kultur.

Perubahan ini bisa terjadi disebabkan organisasi dijadikan sebagai sebuah objek aktivitas kegiatan manusia untuk mencari kebermanfaatannya sebanyak-banyaknya dari organisasi (Latar, 2020). Efek dari peran kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasi ditegaskan juga oleh penelitian dari Windasari et al. (2022) bahwa sebanyak 60% pengaruh kepemimpinan transformasional untuk perubahan. Kemudian, pada Analisa tingkat makro dijelaskan bawah pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional melakukan berbagai aktivitas untuk memberikan perubahan yang berarti dalam organisasi dengan cara seperti mengekspresikan dan menengahi konflik-konflik yang terjadi antar kelompok-kelompok dalam organisasi (Iqbal, 2021).

Merujuk pada temuan utama penelitian yakni, terdapat peran konflik organisasi sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dengan perubahan organisasi. Temuan ini mendukung penjelasan dari Kusworo (2019) bahwa konflik dalam organisasi dapat membantu mengidentifikasi masalah atau hambatan dalam proses transformasi. Konflik yang muncul bisa menjadi tanda bahwa ada perbedaan persepsi atau ketidaksetujuan dalam organisasi tentang arah perubahan.

Hal ini juga mendukung penelitian dari Yuniaty (2013) bahwa kepemimpinan transformasional memberikan memberikan efek terhadap konflik dan memunculkan kesiapan terhadap perubahan. Konflik organisasi sendiri memiliki dua unsur yakni asertifitas dan Kerjasama yang menekankan kepada kepentingan pribadi dan lawan konflik (Haya & Khusnuridlo, 2020). Unsur asertif dan Kerjasama ini kemudian menjadi pemicu untuk berkolaborasi, berkompetensi, kompromi, atau sampai pada penghindaran terhadap perubahan yang akan dilakukan tergantung dari tingkat kepemimpinan transformasional seorang pimpinan (Kilmann & Thomas, 2008).

Dari unsur konflik dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perubahan

organisasi memengaruhi berbagai kelompok dalam organisasi. Hal ini dapat membantu kepemimpinan transformasional menilai dan menyesuaikan strategi perubahan dengan menggunakan kekuasaan, pemberian stimulus intelektual, dan penenangan (Lumintang, 2015). Konflik yang dikelola dengan baik oleh pimpinan dengan kepemimpinan transformasional dapat mendorong inovasi dan pemikiran kreatif dalam mencari solusi untuk masalah. Ini dapat mendukung perubahan yang lebih efektif dan berkelanjutan (Pertwi & Atmaja, 2021).

Selanjutnya keterbatasan dari penelitian ini adalah kompleksitas interaksi variabel, konflik organisasi sebagai moderator dapat menunjukkan efek yang berbeda tergantung jenis konflik (fungsional atau disfungsi) dan tingkatannya. Selain itu, pengaruh konteks organisasi, seperti budaya organisasi dan struktur organisasi, transformasi kepemimpinan lebih efektif dilingkungan dengan budaya inovasi namun kurang di organisasi yang hierarkis. Terakhir, ketidaknyaman dan kurangnya pemahaman, rata-rata subjek di wilayah geografis Papua tidak terbiasa menjadi partisipan penelitian dan memunculkan rasa canggung, tidak nyaman, atau tidak memahami tujuan penelitian.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peran Konflik Organisasi dalam memediasi Kepemimpinan Transformasional dengan Perubahan Organisasi. Artinya seorang pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan memengaruhi konflik organisasi, dan konflik organisasi akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Selanjutnya, penelitian ini lemah dalam mengendalikan variabel luar yang dapat memengaruhi hubungan antar variabel, seperti budaya organisasi, Tingkat stress, ketidaknyamanan, serta terlalu fokus pada konteks yang terbatas seperti wilayah geografis atau sektor industri tertentu.

Implikasi dari penelitian ini dimuat dalam beberapa implikasi, pertama, pada implikasi teoritis. Kontribusi pada literatur mediasi konflik organisasi memperluas pemahaman tentang dinamika konflik. Konflik

tidak hanya dipandang sebagai hambatan namun sebagai elemen yang memengaruhi proses perubahan. Kedua, Implikasi Praktis, menjadikan pemimpin transformasional perlu memperhatikan manajemen konflik agar dapat diarahkan dan dikendalikan menjadi fungsional. Ketiga, Implikasi Kebijakan, Organisasi dapat mempertimbangkan penggunaan survei rutin untuk mengukur tingkat konflik dan dampaknya terhadap perubahan. Terakhir, implikasi untuk penelitian selanjutnya, peneliti masa depan dapat mengeksplorasi bagaimana variabel lain seperti budaya atau dukungan manajerial memperkuat peran konflik organisasi, selain itu itu memperhatikan lintas budaya karena memengaruhi persepsi konflik.

Daftar Pustaka

- andersen, g. R. (2006). Conflicts during organizational change. *Nordic psychology*, 58(3), 215–231. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.58.3.215>
- Ardiansyah, f. (2017). *Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan konflik organisasi*. Universitas muhammadiyah malang.
- Armenakis, a. A., bernerth, j. B., pitts, j. P., & walker, h. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale. *The journal of applied behavioral science*, 43(4), 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Asnofidal. (2020). Peran pemimpin transformasional dalam menangani konflik organisasi. *Jurnal prajaiswara*, 1(1), 1–19. <https://prajaiswara.jambiprov.go.id>
- Baron, r. M., & kenny, d. A. (1986). He moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Celik, a., & ozsoy, n. (2016). Organizational change: where have we come from and where are we going? *International journal of academic research in accounting, finance and management sciences*, 6(1), 134–141. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v6-i1/2004>

- Chen j.m., suen, m. W., lin, m. J., & shief, f. A. (2009). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Conbere, j. P., & heorhiadi, a. (2016). Cultural influences and conflict in organizational change in new entrepreneurial organizations in ukraine. *International journal of conflict management*, 17(3), 226–241. <https://doi.org/10.1108/104444060610742335>
- Darto, m. (2013). Kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan organisasi di lembaga administrasi negara. *Jurnal borneo administrator*, 9(3), 239–264.
- Haya, & khusnuridlo, h. M. (2020). *Kepemimpinan & manajemen konflik* (i. O. Rospita, ed.; 1st ed.). El-rumi press.
- Hayes, a. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The guilford press.
- Heridiansyah, j. (2014). Manajemen konflik dalam sebuah organisasi. *Jurnal stie semarang*, 6(1), 28–41.
- Hinduan, r. Z., & wilson-evered, e. (2005). *Transformational leadership and the moderating effects of openness to change on employee outcomes*. 7.
- Holt, d. T., armenakis, a. A., feild, h. S., & harris, s. G. (2007). Readiness for organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hussain, u. M. (2013). Role of transformational leadership in organizational change: mediating role of trust. *losr journal of business and management*, 7(2), 72–76.
- Ikinci, s. S. (2014). Organizational change: importance of leadership style and training. *Management and organizational studies*, 1(2), 122–128. <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p122>
- Iljins, j., skvarciany, v., & gaile-sarkane, e. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - social and behavioral sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Iqbal, m. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam upaya pengembangan sekolah/madrasah. *Pionir: jurnal pendidikan*, 10(3), 119–129.
- Kilmann, r. H., & thomas, k. W. (2008). *Thomas-kilmann conflict mode instrument*. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>
- Chen, J. M., Suen, M. W., Lin, M. J., & Shieh, F. A. (2009). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Kusnadi, H. (2003). *Masalah, kerjasama, konflik dan kinerja* (5th ed.). Taroda. <https://onsearch.id/Record/IOS13950.NUTTI-09110000000169>
- Kusworo, k. (2019). *Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi* (a. A. Wildan, ed.; 1st ed.). Alqaprint jatimangor.
- Latar, b. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal literasi pendidikan nusantara*, 1(2), 75–84. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Lumintang, j. (2015). Dinamika konflik dalam organisasi oleh. *Acta diurna*, iv(2).
- O’herlihy, k., & prentice, g. (2016). *Openness to experience and resilience as antecedents to employees’ capacity for organisational change*.
- Pertiwi, n., & atmaja, h. E. (2021). Literature review: peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di organisasi. *Jurnal ek&bi*, 4(2), 576–581. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.324>
- Putri, s. K., artiawati, & kesumaningsari, n. P. A. (2021). Gaya kepemimpinan transformasional dan konflik kerja-keluarga karyawan industri manufaktur. *Journal psychology of science and profession*, 05(1), 20–29.
- Quattrone, p., & hopper, t. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management accounting research*, 12(4), 403–435. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176>
- Rahim, m. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *The journal of general psychology*, 109(2), 189–199. <https://doi.org/10.1080/00221309.1983.10736085>
- Rouzbahani, m. T., shirazi, a. F., nasab, n. R., & jahanbakhsh, I. (2013). The relation of transformational leadership style and conflict in workplace. *Journal of basic*

- and applied scientific research*, 3(2), 1281–1286.
- Rowold, j. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Mind garden*, 1–24.
- Sahu, s., & pathardikar, a. D. (2016). Managing conflict through transformational leadership is callaborative style a solution? . *Education for primary care*, 26(5), 286–288. <https://doi.org/10.1080/14739879.2015.1079007>
- Seta, a. B., & mulyani, s. (2021). Pengaruh manajemen perubahan dan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada cv. Enigma. *Jurnal perkusi*, 1(4), 566–670.
- Smollan, r. K., matheny, j. A., & syaers, j. G. (2010). Personality, affect and organizational change: a qualitative study. *Russell the journal of the bertrand*, 6, 85–112.
- Thuijsman, t. (2015). Leadership styles and their influence on employees regarding the acceptance of organizational change. Retrieved from http://essay.utwente.nl/67385/1/thuijsman_ba_bms.pdf, 1–12.
- Windsari, roesminingsih, e., & trihantoyo, s. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap perubahan organisasi sekolah dasar. *Kelola jurnal manajemen pendidikan*, 9(1), 99–110. [Http://statistik.data.kemdikbud.go.id/index.php/page/sd](http://statistik.data.kemdikbud.go.id/index.php/page/sd)
- Yuniaty, d. (2013). *Peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi* [program stui skretari diiii]. Universitas negeri yogyakarta.