



iMProvement

Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan
e-ISSN: 2597-8039

Journal Homepage: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>
Journal Email: improvement@unj.ac.id



Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi

Indah Prastika Dewi

Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang
E-mail: indahprastika51@gmail.com

Lia Sajidah Rusydayana

Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang
E-Mail: liasajidah19@gmail.com

Meilani Ingrid Diakonesty

Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang
E-Mail: meilaniingrid23@gmail.com

Nurul Mustabsyiroh

Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang
E-Mail: putrinurul129@gmail.com

Bagus Rachmad Saputra

Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang
E-Mail: bagusrachmad47@gmail.com

Abstract

Change is a process that cannot be avoided in an organization. Organizational change is the process of moving from the present to the future to improve organization. An organization will always experience a change to anticipate and face challenges that will occur in the future. Organizational change can come from outside or within the organization itself where the change is in the form of planned changes of structural changes that must be managed properly. Management in an organization is needed to help the process of change so that the organization can improve its progress. Organizational progress is very influential on the success or failure of an organization. Organizational change is not always well received because at every change there will be resistance. Organizational change can be a threat to failure for an organization and therefore there needs to be a good management so that an organization has progress.

Keywords: Change, Organization, Progress

Abstrak

Perubahan merupakan sebuah proses yang tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi. Perubahan organisasi adalah proses perpindahan dari keadaan sekarang menuju keadaan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan organisasi. Sebuah organisasi akan selalu mengalami sebuah perubahan untuk mengantisipasi dan menghadapi tantangan yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Perubahan organisasi dapat berasal dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri dimana perubahan tersebut berupa perubahan terencana ataupun perubahan struktural yang

harus dikelola dengan baik. Manajemen dalam sebuah organisasi diperlukan untuk membantu proses perubahan agar organisasi dapat meningkatkan kemajuannya. Kemajuan organisasi sangat berpengaruh terhadap sukses tidaknya sebuah organisasi. Perubahan organisasi tidak selalu diterima dengan baik karena pada setiap perubahan pasti akan ada perlawanan. Adanya perubahan organisasi dapat menjadi ancaman kegagalan bagi sebuah organisasi tersebut maka dari itu perlu adanya sebuah manajemen yang baik agar sebuah organisasi memiliki kemajuan.

Kata kunci: Perubahan, Organisasi, Kemajuan

PENDAHULUAN

Winardi dalam Kahar (2008:22), mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan aktivitas beralihnya kondisi lama menjadi keadaan baru di organisasi tersebut yang akan diterapkan di masa akan datang dalam rangka meningkatkan keefektifan organisasi, senada dengan hal tersebut Anne Maria berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan untuk menyusun kembali unsur-unsur organisasi guna mengembangkan efisiensi dan keefektifan.

Organisasi dituntut untuk siap akan adanya perubahan lingkungan sekitar dan pengembangan individual masing-masing anggota. Perubahan organisasi memiliki ciri-ciri yakni seluruh anggota melakukan berbagai upaya adaptasi di masa yang akan datang, dalam pengertian lain perubahan organisasi merupakan serangkaian proses menentukan sikap organisasi terhadap kondisi lingkungan yang nantinya dihadapi. Faktor pendorong

terjadinya perubahan organisasi ialah menurut Sobirin dalam Utami, dkk (2017:206), faktor eksternal dan faktor internal, faktor eksternal yakni perkembangan teknologi dan semakin mengintegrasikan ekonomi internasional, kedua ialah perubahan internal terdapat dua hal inti seperti perubahan struktural meliputi strategi setiap organisasi dalam menghadapi perubahan, dan struktur organisasi, kemudian perubahan kultural meliputi berubahnya perilaku pribadi masing-masing anggota di dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia di organisasi.

Permasalahan dalam melakukan perubahan organisasi menurut Agustiawan (2011:114), kebiasaan lama setiap anggota masih melekat sehingga sangat sulit untuk menerima perubahan, menurut Robbins & Timoty dalam Agustiawan (2011:114), kesulitan dalam menerapkan perubahan yakni sebagai berikut faktor internal seperti dugaan buruk akan dampak pada dirinya ketika menerapkan perubahan, rasa aman yang

terancam, faktor ekonomi, ketakutan akan adanya perubahan dikarenakan menerima informasi yang belum tentu kebenarannya. Kedua yaitu faktor organisasi adanya permasalahan dalam struktur organisasi, mengancam beberapa keahlian yang dimiliki anggota, mengancam kedudukan yang telah mapan, serta ancaman terhadap alokasi sumber daya anggota organisasi yang telah menetap.

Ketika suatu organisasi melakukan perubahan terdapat 3 hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Prabawanti (2008:80), strategi komunikasi untuk mempermudah pemahaman anggota seperti apa perubahan yang diinginkan, setelah menentukan strategi langkah selanjutnya ialah menjadikan strategi tersebut sebagai tujuan organisasi, langkah ketiga ialah membentuk kembali budaya organisasi, melakukan evaluasi, penerimaan akan adanya perubahan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana bersifat deskriptif dan menggunakan analisis. Artikel ini menggunakan metode penulisan berupa studi literatur. Metode

studi literatur adalah metode pengumpulan data dengan membaca beberapa jurnal serta buku-buku penunjang yang mendukung dalam pembuatan artikel ini. Sumber – sumber dari penelitian ini diambil sesuai dengan yang terkait dengan pengaruh perubahan organisasi terhadap kemajuan organisasi.

Metode literatur ini sangat memudahkan penulis dalam menyusun artikel (Sugiyono, 2018). Langkah dalam pengerjaan artikel ini penulis mencari referensi sebanyak-banyaknya yang kemudian dipahami dan ditulis ulang dengan bahasa sendiri sehingga dapat menghindari plagiarisme.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Manajemen Perubahan Organisasi

Menurut Simbolon dan Anisah (2017:30), Esensi adanya perubahan yaitu menciptakan peningkatan kondisi atau suasana yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi hanya dapat bertahan jika melakukan perubahan, setiap perubahan dalam organisasi yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi

tergantung pada bagaimana organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

Pada umumnya semua perubahan organisasi yang dilakukan mengarah untuk peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengadakan perbaikan kemampuan organisasi dalam hal menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan sekitar serta perubahan perilaku anggota pada organisasi tersebut.

Menurut Kasali dalam Handayani (2010:128), Perubahan menjadi bagian penting dari manajemen dan menjadi ukur keberhasilan setiap pemimpin organisasi dalam kemampuannya memprediksi perubahan dan menginovasikan perubahan tersebut sebagai potensi. Hanya sikap pemimpin organisasi yang memiliki *personality, behaviour, dan the sense of power* yang mampu menghadapi perubahan. Seperti menurut Devos dalam Choi (2011:484), *As change unfolds, organizational members' attitudes toward change evolve as follows: denial, resistance, exploration, and commitment. Commitment is the final stage of the 4-stage model and takes place as*

organizational members embrace a proposed change.

Menurut Quattrone dan Hopper (2001:408), *Organizations 'change' when they transform their structure and operations; or management control systems 'change' when a new information system, such as implemented; or cost accounting systems 'change' when cost allocation bases are redefined from direct labour hours to activities. As the object of change passes from state 'A' to state 'B' it is modified; it gains and loses identifiable features. Methodologically, this definition can be charged with naive positivism for it implies that researchers or managers can identify these two separate states and the in-come and out-come of the process of 'change'.*

Perubahan organisasi merupakan suatu langkah berubahnya suatu organisasi dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan di masa yang akan datang sesuai dengan harapan seluruh anggota dalam rangka kemajuan organisasi. Sependapat dengan pernyataan tersebut pendapat Anne Maria dalam Kahar (2008:2), perubahan organisasi merupakan suatu aktivitas

menyusun unsur-unsur baru pada organisasi dalam rangka meningkatkan keberhasilan organisasi. Semakin cepat arus perkembangan dunia sudah pasti organisasi dituntut untuk segera melakukan perubahan kearah lebih maju dan baik agar tidak terancam kegagalan.

Meskipun perubahan organisasi sangat penting akan tetapi tidak semua perubahan organisasi menuju kearah kemajuan, hal tersebut menjadikan pemimpin organisasi diupayakan melakukan pengawasan secara kuat dalam pelaksanaan perubahan agar tidak terjadi kemunduran organisasi.

Menurut Robbins dalam Dewi dan Bawono (2008:67), perubahan merupakan merubah kondisi sebelumnya menjadi lain atau baru, perubahan sendiri sesuatu hal wajar di dunia ini terdapat dua macam perubahan yakni perubahan tidak direncanakan dengan perubahan terencana merupakan perubahan bersifat baik untuk mendukung mencapai tercapainya tujuan organisasi, sedangkan perubahan tidak direncanakan merupakan perubahan yang datang begitu saja.

Faktor Perubahan Organisasi

Menurut Kahar (2008:21), untuk melakukan perubahan terhadap organisasi terdapat banyak faktor yang dapat menghambat perubahan organisasi termasuk pada budaya organisasi yang menolak akan perubahan serta kepemimpinan yang lemah. Setiap organisasi memiliki target atau tujuan perubahan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan faktor dominan yang mendorong perubahan organisasi tersebut, begitu pula dengan perubahan pada dorongan teknologi informasi.

Menurut Yuwono dan Putra (2005:262), faktor emosi dalam perubahan organisasi menyebabkan rendahnya faktor keberhasilan dalam perubahan organisasi tersebut. Apabila emosi dalam perubahan itu dikelola dengan baik, maka terjadi peningkatan kemungkinan keberhasilan perubahan tersebut. Pengelolaan ini nampak dari perilaku pihak manajemen yang berusaha mengurangi emosi negatif dan mendorong emosi positif terhadap perubahan.

Menurut Lumintang (2015:1), perubahan-perubahan di lingkup masyarakat bisa berupa nilai sosial, pola-pola, perilaku, organisasi susunan,

lembaga-lembaga kemasyarakatan lapisan-lapisan dalam masyarakat, kekuasaan dan wewenang, interaksi sosial. Hal tersebut luas dalam bidangnya yang memungkinkan untuk terjadi perubahan.

Menurut Sobirin dalam Prawirodirdjo (2007:19), ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Putro (2018:117-118), mengemukakan bahwa dengan seiring berjalannya waktu terjadi perkembangan teknologi dan informasi yang memberikan dampak yang sangat besar terhadap organisasi utamanya dalam

perubahan organisasi dunia pendidikan. Perubahan tersebut disebabkan oleh adanya pengaruh lingkungan yang menuntut organisasi pendidikan untuk berubah.

Dalam perubahan ini, pemerintah yang akan menjadi regulator dan memiliki posisi yang sangat mempengaruhi perubahan dalam organisasi pendidikan. Faktor yang lainnya yaitu terdapat tuntutan dari masyarakat yang ingin untuk semakin membaiknya sistem pendidikan.

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kemajuan Organisasi

Perubahan dalam organisasi bisa saja berupa usaha pembangunan yang dilakukan di masyarakat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lumintang (2015:6), menyimpulkan bahwa masyarakat menyatakan dalam melakukan pembangunan di desa menghasilkan perubahan yang baik, karena disebabkan oleh mayoritas masyarakat mengalami perbaikan atau perubahan tingkat hidup dan penghidupannya dan sebagian kecil masyarakat yang menyatakan bahwa tidak terjadi perubahan karena mereka

tidak mau berusaha dan tidak ada keinginan untuk berusaha serta apatis terhadap pembangunan. Perubahan organisasi kemasyarakatan dikatakan berubah menjadi lebih baik tergantung perspektif pribadi masing-masing merasa dipengaruhi, karena tidak semua lapisan masyarakat memiliki pendapat yang sama dan tidak merasakan perubahan yang sama.

Menurut Lumintang (2015:9), perilaku organisasi yang didalamnya terdapat perilaku orang banyak bisa saja dipengaruhi oleh sikap yang berhubungan dengan sesuatu. Jika seseorang memiliki sikap positif, maka cenderung untuk melakukan tindakan yang positif yang peluang untuk berbuat lebih besar dibanding dengan yang bersikap negatif. Partisipasi masyarakat dengan kemampuan masyarakat memiliki keterkaitan yang sangat erat.

Adanya partisipasi masyarakat adalah sikap yang menandai kemampuan awal untuk berkembang secara mandiri. Rasa ingin mendorong sikap seseorang untuk tumbuh kembang semakin baik secara sadar dan bebas memilih dan setuju terhadap suatu hal, menerapkan suatu nilai atau menerima tugas,

memiliki kesempatan untuk meningkatkan atau mengembangkan hal-hal yang lebih besar memiliki keyakinan bahwa kemampuannya setiap pribadi itu adalah merupakan sikap yang berinovasi dalam pembangunan. Dalam hal ini sikap yang berinovasi merupakan kemajuan dalam organisasi, hal tersebut bisa dikatakan menjadi organisasi yang berkemajuan.

Poluakan (2015:1058), menyatakan bahwa dalam mencapai perubahan organisasi yang berkemajuan harus difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam mensiasati segala tantangan dan peluang yang menjadi penyebab dari permasalahan. Dalam hal ini yang dimaksud adalah perubahan dalam organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku masudia dan proses yang terjadi dalam organisasi tersebut, sehingga perubahan yang dilakukan dalam organisasi tersebut bisa lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang semakin efektif dan fleksibel.

Sehingga dengan adanya organisasi yang mengalami perubahan yang semakin membaik akan terbentuk pula kemajuan dalam berorganisasi.

Sedangkan Kahar (2008:26), mengungkapkan bahwa kepemimpinan melalui pimpinannya berpengaruh langsung terhadap perubahan organisasi hal ini sangat mendukung untuk pimpinan tersebut melaksanakan perannya. Maksud dari sini yaitu kepemimpinan seorang manajer atau pemimpin juga sangat mempengaruhi perubahan dalam sebuah organisasi. Jadi, semakin sukses seorang manajer dalam memimpin suatu organisasi dan membawa perubahan organisasi itu akan semakin lebih baik dan membuat organisasi itu semakin berkemajuan dan selalu menjadikan organisasi mengalami peningkatan.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perubahan akan berhasil apabila ia kuat dan mampu menjalankan perannya. Dalam kepemimpinan juga manajer tidak bisa berdiri sendiri, melainkan dibutuhkan komitmen. Dalam Komitmen organisasi, Kurniawan (2015:99), mengemukakan bahwa komitmen harus terus dipertahankan maka dari itu perlu ada program pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi. Luthans dalam

Thoyib (2005:64), menyatakan bahwa setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez - fair*).

Selanjutnya yaitu perubahan organisasi yang berkecimpung di dalam etika agama, dalam hal ini Yousef dalam Dewi dan Bawono (2008:66), menyatakan bahwa selama etika agama dalam perubahan organisasi itu tidak berpotensi untuk mengubah nilai dasar dan tujuan organisasi dan bermanfaat bagi organisasi maka hal tersebut tidak dipermasalahkan.

Jadi dalam hal ini sebuah etika seperti etika beragama yang diterapkan dalam sebuah organisasi umum tidak berpengaruh sama sekali dengan organisasi, malah justru ketika etika itu diterapkan dengan baik akan membawa kemajuan dalam organisasi melalui

perubahan organisasi dengan menerapkan etika dalam beragama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perubahan organisasi merupakan suatu pembaharuan keadaan, kebijakan, strategi maupun kondisi yang berlaku sebelumnya kemudian diganti untuk diterapkan pada waktu sekarang. Perubahan organisasi sering dicirikan sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi kinerja setiap anggota untuk melangkah ke arah yang lebih maju sehingga cepat tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Faktor terjadinya perubahan adalah dikarenakan adanya perubahan-perubahan di lingkup masyarakat bisa berupa nilai sosial, pola-pola, perilaku, organisasi susunan, lembaga-lembaga kemasyarakatan lapisan-lapisan dalam masyarakat, kekuasaan dan wewenang, interaksi sosial selain itu juga karena seiring perkembangan waktu arus informasi semakin canggih juga menjadi faktor suatu organisasi harus siap akan datangnya perubahan. Adanya keterkaitan perubahan dengan kemajuan organisasi dibuktikan dengan menguatnya komitmen bersama untuk mencapai tujuan, adanya sikap beretika

dalam menjalankan organisasi, sumber daya manusia makin berkompeten, kemampuan manajer dalam memimpin juga semakin baik.

Pengaruh perubahan organisasi yang mengakibatkan dampak positif dan negatif terhadap kemajuan organisasi tersebut harus dapat dipilah agar organisasi tersebut bisa berjalan dengan lancar. Khususnya dampak negatif yang ditimbulkan harus dapat dihindari dan diwaspadai karena akan menyebabkan permasalahan yang tidak diinginkan oleh organisasi tersebut jika dibiarkan begitu saja sehingga harus adanya penanganan terhadap hal tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiawan, Y. (2012). Perubahan Dalam Organisasi Pada Implementasi Sistem Informasi. *Teknologi, 1*(2). 110-116. Dari file:///C:/Users/ACER/Downloads/64-161-1-PB.pdf
- Choi, M. 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50*(4), 479-500. Dari <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20434>

- Dewi, S. S., & Bawono, I. R. (2008). Analisis Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Sikap Karyawan Bagian Akuntansi dalam Perubahan Organisasi (Studi Kasus pada Bank Umum Non Syariah di Wilayah Eks Karesidenan Banyumas Jawa Tengah). *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 12(1). 65-78
Dari <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/34>
- Handayani, A.2010. Hubungan Kepuasan Kerja dan Dukungan Sosial dengan Persepsi Perubahan Organisasi.*Jurnal Insan Media Psikologi*. 12(03), 11. Dari <https://pdfs.semanticscholar.org/c876/efa98b85a8b05499f334e86a229f41a217fd.pdf>
- Kahar, I. A. 2008. Konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi (Organizational Change) pada perpustakaan perguruan tinggi. *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, 4(1), 21-27. Dari https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=definisi+perubahan+organisasi+&btnG=
- Kurniawan, A. 2015. Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (ocb) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 95-118. Dari <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/28>
- Lumintang, J. 2015. Pengaruh Perubahan Sosial Terhadap Kemajuan Pembangunan Masyarakat Di Desa Tara-Tara I. *ACTA DIURNA KOMUNIKASI*, 4(2), 1-9. Dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/7256/6759>
- Poluakan, F. A. 2016. Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4), 1057-1067. Dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14579/14150>
- Prabawanti, B. E. (2008). Peran Komunikasi sebagai Pendukung Perubahan Organisasi. *Bina Ekonomi*, 12(1). 78-86. Dari <http://journal.unpar.ac.id/index.php/BinaEkonomi/article/view/689/673>
- Prawirodirdjo, A. S. 2007. *Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak (penelitian pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi modern di lingkungan kantor*

- wilayah jakarta khusus). Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Putro, P. U. W. 2018. Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116-125. Dari <http://journals.telkomuniversity.ac.id/ijm/article/view/1205/892>
- Quattrone, P., & Hopper, T. 2001. What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management accounting research*, 12(4), 403-435. Dari http://www.academia.edu/download/50941243/What_does_organizational_change_mean_Spe20161217-19097-11ib6xh.pdf
- Simbolon, R., & Anisah, H. U. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 1(1), 27-42. Dari <http://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/59>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif* (3rd ed.). Alfabeta.
- Thoyib, A. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(1), 60-73. Dari <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/16134/16126>
- Utami, A. B., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabe Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 17. 205-216. Dari <file:///C:/Users/ACER/Downloads/1661-5901-1-PB.pdf>
- Yuwono, C. I., & Putra, M. B. A. 2005. Faktor emosi dalam proses perubahan organisasi. *Jurnal INSAN* 7(3), 250-263. Dari <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-04%20-%20Faktor%20Emosi%20dalam%20Proses%20Perubahan%20Organisasi.pdf>.