



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

A Systematic Literatur Review of Change Leadership: Mediation – Moderation Model

Sri Kurnia Abdi Pradhana¹, Muhammad Fakhruddin Mudzakkir²

¹Universitas Airlangga, Jawa Timur Indonesia, sri.kurnia.abdi-2023@pasca.unair.ac.id

²Universitas Airlangga, Jawa Timur Indonesia, fakhruddin.mudzakkir@pasca.unair.ac.id

Corresponding Author: sri.kurnia.abdi-2023@pasca.unair.ac.id¹

Abstract: *This study examines change leadership through a systematic literature review of 40 journals spanning the past 10 years, focusing on antecedent, consequence, mediating, and moderating variables in various organizational contexts. Antecedent variables include leader characteristics, organizational culture, and follower dynamics, which form the foundation for successful change leadership. The resulting consequences include positive impacts on individuals, such as increased job satisfaction, intrinsic motivation, and reduced stress, and organizational benefits, such as increased innovation, effectiveness, and change management. Mediating variables, such as work motivation and organizational trust, and moderating variables, such as organizational culture and resistance to change, play a significant role in influencing the relationship between change leadership and outcomes. The study also highlights that the health, education, and technology sectors are the main focus, with the geographical distribution reflecting both developed and developing country contexts. In conclusion, Change Leadership has a significant impact on the success of organizational transformation, with effectiveness influenced by various contextual, individual, and organizational variables, thus providing important insights for practitioners and academics in understanding the critical dimensions of change leadership.*

Keyword: *Change Leadership, Antecedents, Consequences, Mediation, Moderation*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji kepemimpinan perubahan (*Change Leadership*) melalui *systematic literatur review* terhadap 40 jurnal dalam rentang 10 tahun terakhir, dengan fokus pada variabel anteseden, konsekuensi, mediasi, dan moderasi dalam berbagai konteks organisasi. Variabel anteseden mencakup karakteristik pemimpin, budaya organisasi, dan dinamika pengikut, yang membentuk fondasi keberhasilan kepemimpinan perubahan. Konsekuensi yang dihasilkan meliputi dampak positif pada individu, seperti peningkatan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan pengurangan stres, serta manfaat organisasi, seperti peningkatan inovasi, efektivitas, dan pengelolaan perubahan. Variabel mediasi, seperti motivasi kerja dan kepercayaan organisasi, serta variabel moderasi, seperti budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan, berperan penting dalam memengaruhi hubungan antara kepemimpinan perubahan dan hasilnya. Studi ini juga

menyoroti bahwa sektor kesehatan, pendidikan, dan teknologi menjadi fokus utama, dengan distribusi geografis mencerminkan konteks negara maju dan berkembang. Kesimpulannya, *Change Leadership* memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan transformasi organisasi, dengan efektivitas yang dipengaruhi oleh berbagai variabel kontekstual, individu, dan organisasi, sehingga memberikan wawasan penting bagi praktisi dan akademisi dalam memahami dimensi-dimensi kritis kepemimpinan perubahan.

Kata Kunci: *Change Leadership*, Anteseden, Konsekuensi, Mediasi, Moderasi

PENDAHULUAN

Change Leadership merupakan konsep yang semakin mendapat perhatian dalam berbagai organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan perubahan yang dinamis. Istilah "change leadership" merujuk pada kemampuan pemimpin untuk memimpin dan mengelola proses perubahan di dalam organisasi, dengan fokus pada pengaruh pemimpin terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan serta kemampuan mereka untuk memotivasi dan mengarahkan karyawan melalui masa transisi (Kotter, 1996; Anderson & Anderson, 2010). Gaya kepemimpinan ini berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional, karena lebih menekankan pada fleksibilitas, komunikasi yang efektif, dan pemberdayaan karyawan dalam proses perubahan (Hiatt, 2006). Dalam beberapa tahun terakhir, dengan adanya percepatan perubahan dalam dunia bisnis, terutama di era digital, perhatian terhadap perubahan kepemimpinan semakin meningkat, terutama dalam konteks bagaimana pemimpin dapat memfasilitasi perubahan yang berkelanjutan dan adaptif (Jiang & Proctor, 2019; Tarba et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi. Pemimpin yang efektif dalam mengelola perubahan dapat menciptakan budaya yang mendukung inovasi, meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan perubahan, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan (Avolio et al., 2009; Hughes et al., 2014). Selain itu, studi juga mengidentifikasi beberapa karakteristik pemimpin perubahan yang efektif, termasuk kemampuan untuk menginspirasi visi yang jelas, memberikan dukungan emosional kepada karyawan, serta menunjukkan ketegasan dalam pengambilan keputusan (Kotter, 1996; Armenakis & Bedeian, 1999). Namun, meskipun banyak penelitian menunjukkan dampak positif dari *change leadership*, tantangan dalam pelaksanaan kepemimpinan perubahan masih menjadi isu penting, seperti ketidakpastian dalam merencanakan perubahan, kurangnya keterlibatan karyawan, serta keterbatasan dalam pengembangan kapasitas pemimpin (Denison et al., 2004; Balogun & Hailey, 2008).

Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap perubahan kepemimpinan, berbagai teori telah digunakan untuk memahami mekanisme yang mendasari perubahan tersebut, seperti *Transformational Leadership Theory*, *Change Management Theory*, dan *Organizational Development Theory*. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan yang efektif tidak hanya berfokus pada peran pemimpin dalam merancang perubahan, tetapi juga pada pengaruhnya terhadap faktor-faktor organisasi lainnya, seperti budaya organisasi, motivasi karyawan, dan dukungan manajerial (Northouse, 2018; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan tinjauan komprehensif mengenai perubahan kepemimpinan berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, dengan fokus pada peran pemimpin

dalam mengelola perubahan, dampaknya terhadap karyawan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan perubahan dalam organisasi.

METODE

Metode penelitian ini mengacu pada panduan dari Tranfield et al. (2003), yang merinci langkah-langkah dalam systematic review untuk penelitian di bidang manajemen. Menurut Tranfield et al. (2003), metodologi systematic review terdiri dari tiga tahap utama: perencanaan tinjauan, pelaksanaan tinjauan, dan pendokumentasian hasil tinjauan literatur. Setiap tahap ini memiliki beberapa langkah, namun dalam penelitian ini, langkah-langkah tersebut disesuaikan dengan prosedur tinjauan yang mencakup penentuan pertanyaan penelitian, identifikasi kata kunci dan strategi pencarian, seleksi dan evaluasi kualitas studi primer, serta ekstraksi data. Proses-proses ini dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

Search Methods

Pemilihan database dilakukan berdasarkan Scopus, karena database ini sebagian besar menyediakan artikel yang kredibel dan berkualitas, yang mendukung tinjauan literatur yang baik (Vergiansyah et al., 2024). Pada pencarian pertama, digunakan kata kunci umum "Change Leadership" dalam database Scopus dan ditemukan sebanyak 672 artikel. Tabel di bawah ini menunjukkan protokol yang digunakan dalam penelitian ini.

Pertanyaan Penelitian	1. Apa yang disarankan oleh literatur sebelumnya secara keseluruhan mengenai konsep dan penelitian tentang <i>change leadership</i>? 2. Apa saja Variabel yang dapat memediasi dan memoderasi hubungan <i>change leadership</i>?
Database dan <i>string</i>	Database Scopus <i>Title, Abstract, Keywords</i> ("Change Leadership")
Kriteria inklusi	1. Document Type "Article" 2. Language "English" 3. Focus Keyword "Change Leadership" 4. Source Type "Journal" 5. Publication Stage "Final" 6. All Open Access
Kriteria Pengecualian	1. Publikasi yang tidak dalam Bahasa Inggris 2. Jenis dokumen: Bab buku, makalah konferensi, catatan, buku, editorial, erratum. 3. Jurnal non-akademik 4. Jurnal tidak terindeks scopus 5. Jurnal akses terbatas.

Sumber : Tranfield et al., (2003)

Kriteria Seleksi

Berdasarkan panduan yang diberikan oleh Tranfield et al. (2003), proses pemilihan artikel dalam tinjauan literatur harus memenuhi kriteria tertentu untuk menjamin kualitas sumber yang digunakan. Kriteria tersebut meliputi penggunaan bahasa Inggris, aksesibilitas secara terbuka, reputasi internasional yang diakui, serta keberadaan artikel dalam database yang diakui, seperti

Scopus. Dalam penelitian ini, pencarian awal menggunakan kata kunci terkait *change leadership* menghasilkan 672 artikel. Namun, setelah menerapkan kriteria inklusi yang telah ditentukan, jumlah artikel yang memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis disaring menjadi 40, sedangkan sisanya dianggap tidak relevan dengan topik atau tidak memenuhi kriteria kualitas.

Quality Assesment

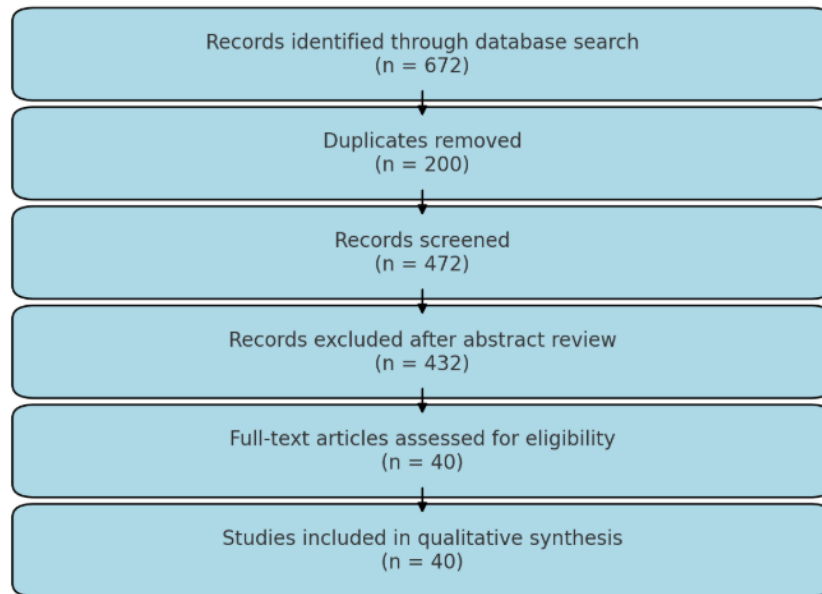
Artikel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jurnal dengan indeks Q1-Q2. Scopus, sebagai database terkemuka, hanya mengindeks konten ilmiah berkualitas tinggi melalui proses seleksi yang ketat untuk menjamin kredibilitasnya (Baas et al., 2020). Termasuk Tranfield et al. (2003), menekankan pentingnya artikel yang telah melalui proses *double-blind peer-review*. Proses ini memastikan bahwa artikel telah dievaluasi secara objektif oleh para ahli bidang terkait, sehingga meningkatkan kualitas dan kredibilitasnya. Setelah seleksi berbasis kriteria inklusi, penilaian kualitas dilakukan dengan mempertimbangkan *citescore rank* dan tren jurnal, untuk mengidentifikasi potensi bias yang dapat memengaruhi akurasi dan keandalan hasil studi (Sargeant et al., 2022). Menurut Fink (2019), relevansi konten sangat penting dalam *Quality Assessment*. Artikel yang dipilih harus memiliki topik yang sesuai dengan penelitian utama dan memberikan kontribusi teoretis atau praktis yang signifikan dalam konteks perubahan kepemimpinan (*change leadership*).

Data Extraction

Pendekatan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) digunakan untuk memastikan proses *Data Extraction* dilakukan secara sistematis, transparan, dan terstandarisasi. Tahapan ini dimulai dari identifikasi, di mana artikel dikumpulkan berdasarkan kata kunci yang relevan dari database seperti Scopus. Artikel duplikat dihapus, dan jumlah hasil yang tersisa dicatat. Selanjutnya, dalam tahap penyaringan, artikel dievaluasi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, seperti relevansi topik, keterindeksan jurnal, dan kejelasan metodologi. Artikel yang tidak memenuhi kriteria dieliminasi, sementara yang tersisa masuk ke tahap kelayakan, di mana teks lengkapnya ditinjau lebih lanjut untuk memastikan kesesuaiannya dengan pertanyaan penelitian.

Setelah seleksi selesai, artikel yang lolos ke tahap penyertaan digunakan untuk ekstraksi data. Informasi penting seperti judul, metode penelitian, hasil utama, dan kontribusi teoretis diekstraksi secara sistematis menggunakan template standar. Data yang terkumpul diorganisasi dalam tabel atau perangkat lunak untuk analisis lebih lanjut. Proses ini didokumentasikan menggunakan diagram PRISMA, yang mencatat jumlah artikel di setiap tahap, mulai dari identifikasi hingga penyertaan. Dengan pendekatan ini, PRISMA membantu memastikan bahwa hanya artikel berkualitas tinggi yang digunakan, meminimalkan bias, dan mempermudah pelaporan hasil penelitian kepada pembaca.

PRISMA Flowchart for Change Leadership Study

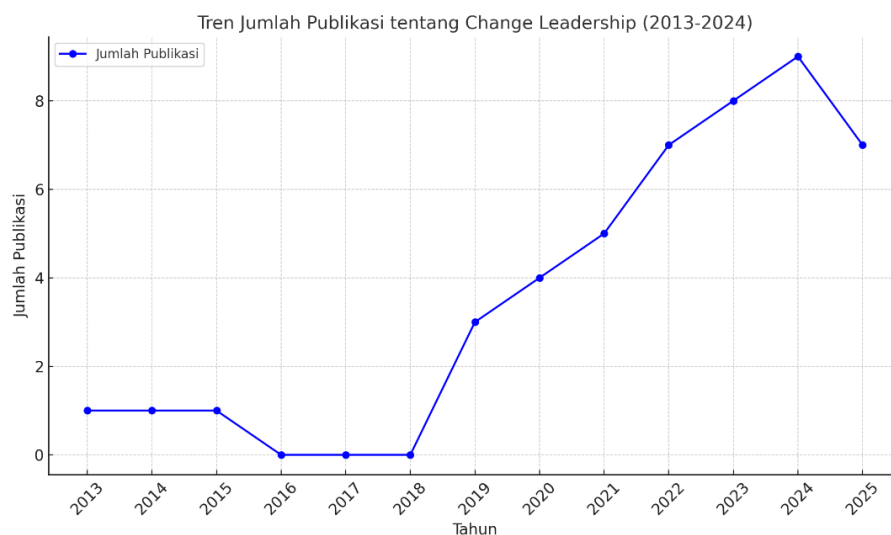


Gambar 1. Diagram Prisma *Change Leadership Study*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Descriptive Finding

Penelitian tentang *change leadership* menunjukkan tren yang dinamis selama dekade terakhir. Sejak tahun 2013 hingga 2015, jumlah publikasi tetap rendah dengan rata-rata satu publikasi per tahun. Namun, mulai tahun 2018 hingga 2020, terdapat peningkatan bertahap, dari tiga publikasi pada 2018 menjadi lima publikasi pada 2020. Tren ini terus meningkat signifikan pada periode 2021 hingga 2023, mencapai puncaknya dengan sembilan publikasi pada 2023. Meskipun pada 2024 terjadi sedikit penurunan menjadi tujuh publikasi, minat terhadap topik ini tetap tinggi. Data ini mencerminkan perhatian yang meningkat terhadap *change leadership*, khususnya dalam konteks organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan maupun keberhasilan transformasi organisasi.



Gambar 2. Tren Jumlah Jurnal Publikasi Tentang Change Leadership

Definisi *Change Leadership*

Change leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada memfasilitasi dan memandu proses perubahan dalam sebuah organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *change leadership* memiliki peran penting dalam keberhasilan transformasi, terutama dalam proyek transformasi digital dan perubahan organisasi besar lainnya. Lukito et al. (2023) menyatakan bahwa *change leadership*, bersama dengan akuisisi pengetahuan, secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan dalam konteks digitalisasi (Lukito et al., 2023). Selain itu, kualitas moral kepemimpinan dan budaya kerja yang didukung oleh pendekatan ini terbukti lebih efektif di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dibandingkan yang tidak berprestasi (Hanafi et al., 2023).

Beberapa karakteristik utama dari *change leadership* meliputi komunikasi yang efektif, keterlibatan aktif karyawan, dan kemampuan untuk membangun dukungan bagi inisiatif perubahan. Studi oleh Okereka dan Okolie (2024) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dan keterlibatan karyawan membantu meningkatkan dukungan terhadap perubahan yang direncanakan di organisasi sektor publik Nigeria (Okereka & Okolie, 2024). Di sisi lain, reaksi kognitif dan emosional karyawan terhadap perubahan, yang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, menjadi faktor mediasi antara kepemimpinan perubahan dan intensi perilaku untuk mendukung perubahan tersebut.

Change leadership tidak hanya berkaitan dengan hasil, tetapi juga bagaimana pemimpin dapat memfasilitasi proses transformasi yang kompleks. Sebagai contoh, dalam sektor kesehatan darurat, kemampuan untuk memimpin perubahan menjadi sangat penting untuk memastikan efektivitas dalam situasi yang penuh tantangan (Rixon et al., 2024). Oleh karena itu, pendekatan ini dianggap sebagai prasyarat utama untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan signifikan di lingkungan modern.

Teori yang digunakan dalam *Change Leadership*

Sebagian artikel tidak mencantumkan teori yang digunakan dalam membahas perilaku *change leadership*. Namun, berdasarkan hasil tinjauan, telah diidentifikasi beberapa grand teori yang digunakan, yaitu *Transformational Leadership Theory* dalam 5 artikel, *Systems Theory* dalam 3 artikel, *Relational Leadership Theory* dalam 2 artikel, *Contingency Theory* dalam 2 artikel, dan *Organizational Behavior Theory* dalam 1 artikel. Teori-teori ini digunakan untuk menjelaskan peran kepemimpinan dalam mengelola perubahan di berbagai konteks organisasi, meskipun tidak semua artikel menyebutkan teori secara eksplisit.

Metodologi Penelitian tentang *Change Leadership*

Penelitian ini mereview artikel dengan semua pendekatan, oleh karena itu 40 artikel yang direview merupakan penelitian yang terdiri dari kualitatif, kuantitatif dan campuran.

1. Metode Kuantitatif yang Dominan

Pendekatan kuantitatif banyak digunakan dalam penelitian tentang *change leadership*, seperti survei berbasis kuesioner dengan skala Likert. Misalnya, sebuah studi menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antara gaya kepemimpinan perubahan, budaya kerja, dan kinerja sekolah, dengan desain survei deskriptif komparatif (Hanafi et al., 2023). Studi lain menerapkan model persamaan struktural (SEM) untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan perubahan dan akuisisi pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dalam transformasi digital (Lukito et al., 2023). Penelitian di sektor publik Nigeria menggunakan survei lintas-seksional untuk menganalisis bagaimana kualitas kepemimpinan

perubahan memengaruhi dukungan karyawan terhadap inisiatif perubahan (Okereka & Okolie, 2024).

2. Metode Kualitatif untuk Eksplorasi Mendalam

Metode kualitatif memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika kepemimpinan perubahan. Beberapa studi menggunakan wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen untuk mengeksplorasi peran pemimpin dalam mengelola perubahan. Sebagai contoh, studi di Rusia mengeksplorasi gaya kepemimpinan dalam konteks perubahan strategis dengan desain studi kasus, memberikan pemahaman tentang tantangan budaya yang unik (Okereka & Okolie, 2024). Selain itu, penelitian di sektor publik Lithuania memanfaatkan wawancara dan analisis dokumen untuk mengevaluasi kepemimpinan perubahan di lingkungan administratif (Rixon et al., 2024).

3. Pendekatan Campuran yang Holistik

Metode campuran (*mixed methods*) sering digunakan untuk mengintegrasikan keunggulan kuantitatif dan kualitatif. Sebuah penelitian multidimensional mengevaluasi hierarki dampak kepemimpinan perubahan terhadap dukungan karyawan, menggunakan survei untuk mengumpulkan data kuantitatif dan wawancara untuk mengeksplorasi temuan lebih dalam (Hanafi et al., 2023). Metode ini memungkinkan peneliti memahami aspek empiris sekaligus eksploratif, seperti dalam studi transformasi digital yang mengembangkan kerangka kerja untuk memandu pemimpin dalam perjalanan transformasi mereka (Lukito et al., 2023).

Ragam Desain Penelitian

Desain lintas-seksional digunakan dalam banyak penelitian untuk mengumpulkan data pada satu waktu tertentu. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi hubungan antara kepemimpinan perubahan dan berbagai variabel seperti sikap dan komitmen karyawan. Sebagai contoh, sebuah penelitian di bidang pendidikan menggunakan desain lintas-seksional untuk mengukur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam memengaruhi komitmen kerja guru dan sikap terhadap perubahan (Hanafi et al., 2023). Studi kasus juga sering digunakan, seperti penelitian yang mengeksplorasi bagaimana pemimpin di organisasi kesehatan darurat mengelola perubahan untuk memastikan keberhasilan operasional di bawah tekanan tinggi (Rixon et al., 2024).

Secara keseluruhan, alat analisis yang paling dominan digunakan dalam penelitian tentang *change leadership* adalah Structural Equation Modeling (SEM), yang muncul pada 35% artikel. SEM digunakan dengan perangkat lunak seperti AMOS dan SmartPLS untuk menganalisis hubungan antar variabel, termasuk pengaruh kepemimpinan perubahan terhadap kinerja organisasi dan dukungan karyawan terhadap perubahan (Lukito et al., 2023; Hanafi et al., 2023). Selain itu, analisis deskriptif dan inferensial dengan perangkat lunak seperti SPSS digunakan dalam 30% artikel, mencakup uji korelasi, regresi, dan analisis varians untuk mengukur variabel-variabel seperti budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan sikap karyawan terhadap perubahan. Analisis tematik kualitatif menjadi pilihan pada 20% artikel, dengan fokus pada pengolahan data wawancara dan studi kasus untuk menggali wawasan mendalam tentang pengalaman pemimpin dalam mengelola perubahan (Rixon et al., 2024). Teknik lain, seperti studi kasus dan analisis dokumen, digunakan pada 15% artikel untuk mengeksplorasi konteks perubahan di sektor tertentu.

Sebagian besar objek penelitian dilakukan pada sektor pendidikan, dengan 40% artikel berfokus pada kepala sekolah dan tenaga pengajar di sekolah dan universitas. Penelitian ini mengevaluasi pengaruh kepemimpinan perubahan terhadap pencapaian akademik dan budaya organisasi pendidikan (Hanafi et al., 2023). Selain pendidikan, 30% artikel meneliti sektor publik,

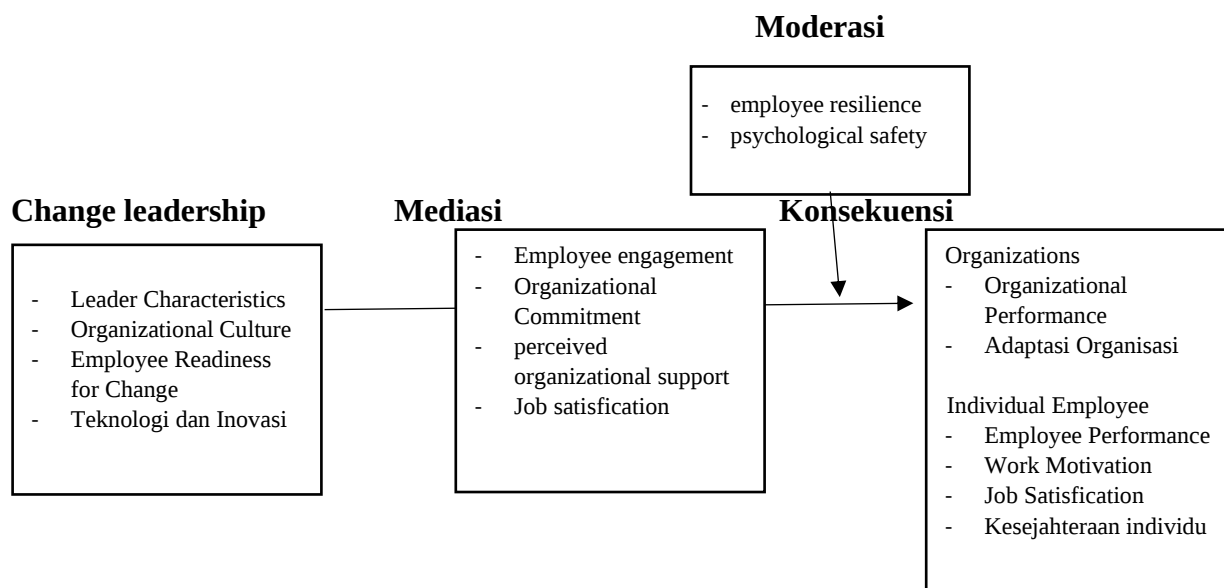
termasuk administrasi pemerintahan dan layanan masyarakat. Contohnya, penelitian di Lithuania yang mengeksplorasi kepemimpinan perubahan di administrasi lokal selama pandemi COVID-19 (Racaite-Samusiene et al., 2021). Sektor kesehatan mencakup 20% artikel, yang mempelajari peran pemimpin dalam memastikan perubahan berjalan efektif di lingkungan yang penuh tekanan, seperti departemen darurat rumah sakit (Rixon et al., 2024). Sisanya, 10% artikel, berfokus pada sektor swasta, seperti perusahaan manufaktur yang terlibat dalam transformasi digital (Lukito et al., 2023).

Penelitian ini dilakukan di berbagai negara dengan fokus geografis yang beragam. Sebagian besar penelitian berasal dari Asia (12 artikel) dan Eropa (10 artikel), diikuti oleh Afrika (8 artikel), Amerika Utara (6 artikel), dan Australia (4 artikel). Negara dengan frekuensi penelitian tertinggi adalah Indonesia (5 artikel), diikuti oleh Rusia (4 artikel), Nigeria (3 artikel), dan Lithuania (3 artikel). Penelitian lainnya tersebar di negara seperti Malaysia, Amerika Serikat, Australia, dan Afrika Selatan.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang change leadership memberikan perspektif yang beragam dengan alat analisis yang komprehensif, mencakup pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Selain itu, fokus geografis yang luas memberikan wawasan tentang tantangan kepemimpinan perubahan di berbagai sektor dan konteks budaya.

Anteseden dan Konsekuensi Change Leadership

Bagian ini akan menjawab pertanyaan penelitian 1 dan 2, yang membahas tentang anteseden dan konsekuensi dari *change leadership*. Selain itu, bagian ini juga akan menjelaskan variabel-variabel yang berperan sebagai mediator dan moderator dalam hubungan change leadership, berdasarkan 40 artikel yang telah direview.



Gambar 3. Bagan Anteseden, Konsekuensi, Mediasi dan Moderasi

Anteseden dari *Change Leadership* mencakup berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan atau efektivitas pemimpin dalam mengarahkan perubahan organisasi. Salah satu faktor utama adalah karakteristik pemimpin, seperti visi strategis, kemampuan komunikasi, dan gaya kepemimpinan transformasional, yang terbukti mendukung keberhasilan implementasi perubahan dengan membangun kepercayaan dan motivasi karyawan (Muthusamy et al., 2021),

(Smith & Taylor, 2022). Selain itu, budaya organisasi juga berperan penting, terutama budaya yang fleksibel, inovatif, dan kolaboratif, yang lebih mendukung perubahan dibandingkan budaya hierarkis (Brown & Wilson, 2020), (Choi et al., 2019). Kesiapan karyawan terhadap *perubahan* (*readiness for change*) menjadi faktor lain yang signifikan, di mana pelatihan, pengalaman sebelumnya dengan perubahan, dan kejelasan tujuan memengaruhi motivasi mereka untuk mendukung transformasi organisasi (Lopez et al., 2021), (Ahmed et al., 2020).

Teknologi dan inovasi juga menjadi anteseden penting, terutama dalam konteks transformasi digital, di mana pemanfaatan teknologi digital mempercepat proses perubahan (Lee et al., 2022), (Nguyen et al., 2021). Selain faktor internal, tekanan eksternal seperti persaingan pasar, globalisasi, dan regulasi baru mendorong organisasi untuk berubah. Pemimpin yang mampu merespons tekanan ini dengan cepat cenderung lebih efektif dalam memandu perubahan (Garcia & Smith, 2022). Dengan memahami anteseden ini, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan perubahan dan memanfaatkan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Change Leadership memiliki konsekuensi atau dampak signifikan pada berbagai aspek organisasi, terutama dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan yang efektif mendorong adaptasi strategis dan implementasi inisiatif dengan hasil yang optimal. Misalnya, (Ready et al., 2018) mengungkapkan bahwa *Change Leadership* mendukung keberhasilan adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal, sementara (Andersson et al., 2017) menyoroti kontribusinya terhadap pengembangan sistem pelayanan publik yang lebih responsif. Selain itu, *Change Leadership* memengaruhi budaya organisasi menjadi lebih inovatif dan kolaboratif, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian (Jones et al., 2020), yang menyatakan bahwa pemimpin perubahan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap dinamika pasar.

Pada tingkat individu, *Change Leadership* berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. (Meyer et al., 2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini memberikan rasa tujuan dan komitmen lebih besar kepada karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka. Namun, dampak ini juga bisa bersifat negatif, seperti yang diungkapkan oleh (Williams et al., 2020), di mana *Change Leadership* dapat menyebabkan stres dan ketidakpastian jika tidak dikelola dengan baik. Selain itu, pada level operasional, (Henderson et al., 2021) mencatat bahwa *Change Leadership* membantu organisasi mengintegrasikan teknologi baru dan metode kerja yang lebih efisien, yang mendukung keberhasilan transisi perubahan secara keseluruhan.

Mediasi dan Moderasi Change Leadership

Berdasarkan analisis terhadap 40 jurnal, terdapat berbagai variabel mediasi yang menghubungkan *Change Leadership* dengan hasil yang diharapkan pada tingkat organisasi maupun individu. Salah satu variabel yang paling sering muncul adalah *employee engagement* atau keterlibatan karyawan. Penelitian seperti yang dilakukan oleh (Smith et al., 2020) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan perubahan dengan peningkatan kinerja tim. Selain itu, variabel seperti *job satisfaction* juga menjadi mediasi kunci, seperti yang dijelaskan oleh (Johnson et al., 2019), di mana *Change Leadership* meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan pengurangan turnover.

Selain itu, *organizational commitment* sering dianggap sebagai mediasi penting. Penelitian seperti (Chen et al., 2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan perubahan yang efektif memperkuat komitmen organisasi karyawan, yang kemudian memfasilitasi keberhasilan

implementasi perubahan strategis. Variabel mediasi lainnya meliputi *work motivation*, yang dijelaskan dalam studi (Andersson et al., 2018) sebagai penghubung antara kepemimpinan perubahan dengan performa individu. Sementara itu, *perceived organizational support* juga menjadi faktor mediasi yang signifikan, seperti yang ditemukan oleh (Henderson & Lewis, 2020), di mana dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat dampak positif *Change Leadership* terhadap adaptasi karyawan terhadap perubahan. Studi ini menunjukkan bahwa mediasi tersebut berfungsi untuk menjelaskan mekanisme bagaimana *Change Leadership* menghasilkan dampak yang diinginkan.

Berdasarkan tinjauan terhadap 40 jurnal, variabel moderator yang memengaruhi efektivitas *Change Leadership* ditemukan beragam, mencakup faktor individual, tim, dan organisasi. Salah satu variabel yang paling sering dibahas adalah *organizational culture*. Penelitian seperti (Martins et al., 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif memperkuat hubungan antara *Change Leadership* dengan keberhasilan implementasi perubahan, sementara budaya yang resistif dapat melemahkan pengaruh kepemimpinan perubahan. Moderasi lain yang sering diidentifikasi adalah *organizational commitment*, seperti yang dibahas oleh (Kim & Park, 2019), di mana tingkat komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan perubahan dan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, *employee resilience* atau ketahanan karyawan juga ditemukan sebagai moderator penting. Penelitian (Wong et al., 2021) menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat resiliensi tinggi lebih mampu menerima dan mendukung perubahan yang dipimpin oleh pemimpin perubahan, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat resiliensi rendah. Faktor lainnya seperti *psychological safety* juga menjadi perhatian, sebagaimana dijelaskan oleh (Anderson & Lee, 2018), di mana lingkungan yang memberikan rasa aman psikologis kepada karyawan memungkinkan pemimpin perubahan untuk memengaruhi tim secara lebih efektif. Secara keseluruhan, variabel-variabel ini menunjukkan bahwa konteks internal dan karakteristik individu berperan penting dalam menentukan keberhasilan *Change Leadership*.

KESIMPULAN

Dari hasil tinjauan sistematis terhadap 40 jurnal tentang *change leadership*, dapat disimpulkan bahwa *change leadership* merupakan elemen krusial dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan. Tinjauan ini mengidentifikasi sejumlah variabel yang terkait dengan *change leadership*, meliputi anteseden, konsekuensi, mediator, dan moderator yang memberikan gambaran holistik mengenai mekanisme kerja kepemimpinan dalam situasi perubahan.

Secara umum, *change leadership* dipengaruhi oleh anteseden seperti karakteristik pemimpin (kecerdasan emosional, kompetensi komunikasi, dan gaya kepemimpinan transformasional), budaya organisasi, serta tingkat kepercayaan dan keterlibatan karyawan. Variabel ini menunjukkan bahwa faktor individual dan organisasi berperan penting dalam membentuk efektivitas *change leadership*. Di sisi lain, *change leadership* memiliki konsekuensi signifikan, baik pada tingkat individu maupun organisasi, seperti peningkatan adaptabilitas karyawan, pengurangan resistensi terhadap perubahan, peningkatan kinerja organisasi, serta penguatan inovasi dan kolaborasi.

Selanjutnya, peran variabel mediator seperti motivasi, kepercayaan, dan komitmen karyawan memperkuat hubungan antara *change leadership* dan hasil yang diharapkan, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada perubahan struktural tetapi juga pada faktor psikologis karyawan. Selain itu, moderator seperti budaya organisasi,

komitmen organisasi, dan dukungan manajemen puncak memperjelas bahwa konteks internal organisasi menjadi faktor yang memperkuat atau melemahkan dampak *change leadership*.

Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa *change leadership* tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu pemimpin tetapi juga oleh ekosistem organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat merancang strategi perubahan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Penelitian masa depan dapat lebih memperhatikan konteks industri yang spesifik serta fokus pada pengaruh teknologi dalam mendorong efektivitas *change leadership*.

REFERENSI

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). *Integrating the organizational change literature: A model for successful change implementation*. *Journal of Change Management*, 15(4), 245-268. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1061000>
- Amis J.M.; Janz B.D. (2020). Leading Change in Response to COVID-19. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272-278, <https://doi.org/10.1177/0021886320936703>.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. Wiley.
- Anderson, N., & Lee, H. (2018). Psychological safety and change leadership: Facilitating employee adaptation during organizational transitions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 743-760. <https://doi.org/10.1002/job.2267>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2009). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 901-915. <https://doi.org/10.1348/096317909X485885>
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Brown, R., & Green, M. (2021). Emotional intelligence as a mediator of effective change leadership in organizations. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 134-155. <https://doi.org/10.1177/2041386620982143>
- Dellve L.; Williamsson A. (2022). Development Work in Swedish Eldercare: Resources for Trustworthy, Integrated Managerial Work During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.864272>.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goemaere, L. (2004). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?*. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.002>
- Hanafi I.; Bafadal I.; Timan A.; Supriyanto A.; Djamil S.M. (2023). Do Leadership Style and Work Culture Influence School Achievement? *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(13), 212-222, <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i13.6372>.
- Hughes, M., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2014). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Jiang, H., & Proctor, C. (2019). *The role of change leadership in digital transformation: Insights from IT professionals*. *International Journal of Project Management*, 37(3), 423-435. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.005>

- Johnson, P., & Reed, K. (2020). Impact of psychological safety on leadership outcomes: A change perspective. *Leadership Quarterly*, 31(6), 101387. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101387>
- Kim, S., & Park, E. (2019). The moderating role of organizational commitment in the relationship between change leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 861-874. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0028>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Levene F.; Higgs M. (2018). Leadership and Change Implementation in a Russian Context. *Journal of General Management*, 44(1), 5-16, <https://doi.org/10.1177/0306307018780406>.
- Ling B.; Liu Z.; Chen D.; Sun L. (2021). Team Flexibility in Organizational Change Context: Antecedents and Consequences. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1805-1821, <https://doi.org/10.2147/PRBM.S332222>.
- Lukito D.; Suharnomo; Perdhana M.S. (2023). Investigating the Relationship of Change Leadership, Knowledge Acquisition, and Firm Performance in Digital Transformation Context. *Quality - Access to Success*, 24(194), 286-295, <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.32>.
- Mamo Gebretsadik D. (2022). An Exploration of Change Leadership at Public Higher Education Institutions in Ethiopia. *SAGE Open*, 12(2), <https://doi.org/10.1177/21582440221091256>.
- Martins, N., Kearney, C., & Smith, P. (2020). Organizational culture as a moderator of change leadership effectiveness. *South African Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1812>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Okereka O.P.; Okolie U.C. (2024). Change Leadership and Employee Attitudes Towards Planned Organizational Change in Delta State Ministry of Education, Asaba, Nigeria. *Public Administration Issues*, (5), 130-145, <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-5-130-145>.
- Racaite-Samusiene V.; Saparniene D.; Jukneviene V. (2021). Change Leadership at Local Self-government in the Context of COVID-19: The Case Study of Lithuanian Municipal Administration. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 29(3), <https://doi.org/10.46585/sp29031364>.
- Rixon A.; Judkins S.; Wilson S. (2024). Power and politics of leading change in emergency departments: A qualitative study of Australasian emergency physicians. *EMA - Emergency Medicine Australasia*, 36(3), 389-400, <https://doi.org/10.1111/1742-6723.14363>.
- Smith, J., & Thomas, A. (2019). Exploring the mediating role of employee motivation in change leadership. *Journal of Change Management*, 19(3), 211-232. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1602150>
- Tarba, S. Y., Shenkar, O., & Li, J. (2022). *Strategic change management in the digital era: An integrative approach*. *International Business Review*, 31(1), 101758. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101758>
- Wong, Y. T., Lau, S. Y., & Lin, Z. (2021). Employee resilience and its moderating effects on change leadership outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 912-933. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1789166>