

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP  
PROSES ADAPTASI KARYAWAN SETELAH PENGGABUNGAN BSM,  
BNIS, BRIS MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)**

**(Studi Kasus Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia di Purwokerto )**



**SKRIPSI**

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
SEBAGAI PERSYARATAN GUNA MEMPEROLEH  
GELAR SARJANA STRATA SATU**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**OLEH:**

**RIANA AYU AMALIA**

**NIM: 18108020058**

**PROGAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2023**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP  
PROSES ADAPTASI KARYAWAN SETELAH PENGGABUNGAN BSM,  
BNIS, BRIS MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)  
(Studi Kasus Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia di Purwokerto )**



**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
SEBAGAI PERSYARATAN GUNA MEMPEROLEH  
GELAR SARJANA STRATA SATU**

**OLEH:**

**RIANA AYU AMALIA  
18108020058**

**PEMBIMBING:**

**Drs. AKHMAD YUSUF KHOIRUDDIN, S.E., M.Si  
NIP: 19661119 199203 1 002**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2023**

# HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-801/Un.02/DEB/PP.00.9/06/2023

Tugas Akhir dengan judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP PROSES ADAPTASI KARYAWAN SETELAH PENGGABUNGAN BSM, BNIS, BRIS MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) (STUDI KASUS PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA DI PURWOKERTO)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : **RIANA AYU AMALIA**  
Nomor Induk Mahasiswa : **18108020058**  
Telah diujikan pada : **Rabu, 01 Februari 2023**  
Nilai ujian Tugas Akhir : **A/B**

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

## TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, S.E., M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 6481a79ea34a0



Penguji I

Dr. Ruspta Rani Pertiwi, S.Psi, M.M.  
SIGNED

Valid ID: 642a362510413



Penguji II

Rosyid Nur Anggara Putra, SPd., M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 642231d4bafdf



Yogyakarta, 01 Februari 2023  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. Afdawaiza, S.Ag., M.Ag.  
SIGNED

Valid ID: 64828d6b88709

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudari Riana Ayu Amalia

Kepada  
Yth. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sunan Kalijaga  
di Yogyakarta.

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta menyarankan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Riana Ayu Amalia

NIM : 18108020058

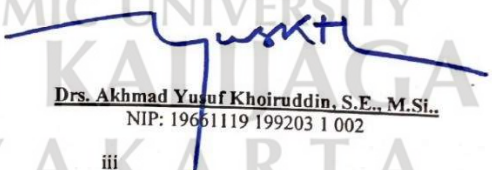
Judul Skripsi : "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP PROSES ADAPTASI KARYAWAN SETELAH PENGGABUNGAN BSM, BNIS, BRIS MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) - (Studi Kasus Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia di Purwokerto)"

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Manajemen Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 09 Desember 2022  
Pembimbing,

  
**Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, S.E., M.Si.,**  
NIP: 19651119 199203 1 002

iii

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Riana Ayu Amalia

NIM : 18108020058

Jurusan/Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Manajemen Perubahan Terhadap Proses Adaptasi Karyawan Setelah Penggabungan BSM, BNIS, BRIS Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) - (Studi Kasus Karyawan Bank Syariah Indonesia di Purwokerto)”** adalah hasil karya pribadi, bukan hasil duplikasi atau saduran dari orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Yogyakarta, 05 Desember 2022

Yang menyatakan,



**Riana Ayu Amalia**  
NIM. 18108020058

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA



## HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

### HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta,  
saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riana Ayu Amalia  
NIM : 18108020058  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif  
(*Non-exclusive Royalty- Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan  
Manajemen Perubahan Terhadap Proses Adaptasi Karyawan Setelah  
Penggabungan BSM, BNIS, BRIS Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) -  
(Studi Kasus pada Karyawan Bank Syariah Indonesia di Purwokerto)”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif  
ini di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan,  
mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*),  
merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama  
saya sebagai penulis/penyusun dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta

Pada tanggal : 09 Desember 2022

Yang menyatakan



(Riana Ayu Amalia)

## MOTTO

لِلنَّاسِ أَنْفَعُهُمُ النَّاسُ خَيْرُ

*Khoirunnas Anfa'uhum Linnas*

“Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi manusia”

(HR. Ahmad)

Jangan lupakan kekuatan senyum, selama kau bertahan, banyak hal menyenangkan yang akan terjadi.

(Bellmere – One Piece – Chapter 79)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Bismillahirrahmanirrahiim*

*Alhamdulillah*, segala puji bagi Allah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas izin dan ridhonya yang telah memudahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Adapun skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Terkhusus Kedua orangtua tercinta

Bapak Sumarjo dan Ibu Waliyem

Yang selalu senantiasa menitipkan do'a dan kasih sayangnya, perjuangan dan pengorbanannya dalam membimbing dan menasehati yang menjadi kekuatan tersendiri dalam setiap langkah hidup penulis. Terima kasih banyak telah memberikan kesempatan besar untuk menempuh Pendidikan sampai tahap ini.

Saudara-saudara tersayang

Yang selalu menjadi motivator dan penyemangat dalam meraih cita-cita  
Semua Keluarga Besar terimakasih kepada saudara penulis dan teman-teman yang selalu mendukung dan menyemangati.



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata arab yang dipakai dalam penulisan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	Ś	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	DZal	Z	Zet
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	De (dengan titik di bawah)

ط	Ta'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Dza'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	Gh	Ge dan ha
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Min	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostref
ي	Ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

### C. Ta' Marbuttah

Semua ta' marbuttah ditulis dengan h, baik berada pada kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh katasandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
علة	Ditulis	<i>'illah</i>
كرمة الأولياء	Ditulis	<i>Karamah al auliya'</i>

### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

--- َ ---	Fathah	Ditulis	A
--- ِ ---	Kasrah	Ditulis	I
--- ُ ---	Dammah	Ditulis	U
فعل	Fathh	Ditulis	<i>Fa'ala</i>
نكر	Kasrah	Ditulis	<i>Zukira</i>
يذهب	Dammah	Ditulis	<i>Yazhabu</i>

### E. Vokal Panjang

1. fathah + alif	Ditulis	A
جاهلية	Ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
2. fathah + ya' mati	Ditulis	A

تنسى	Ditulis	<i>Tansa</i>
3. kasrah + ya' mati	Ditulis	I
كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4. dhammah + wawu mati	Ditulis	U
فروض	Ditulis	<i>Furud</i>

#### F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati	Ditulis	<i>Ai</i>
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2. fathah + wawu mati	Ditulis	<i>Au</i>
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

#### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata yang Dipisahkan dengan Apostof

أأنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

#### H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyyah maka ditulis menggunakan huruf awal "al"

القرآن	Ditulis	<i>Al-Quran</i>
القياس	Ditulis	<i>Al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah maka ditulis sesuai dengan huruf pertama Syamsiyyah tersebut

السَّمَاء	Ditulis	<i>As-sama'</i>
الشَّمْس	Ditulis	<i>Asy-syams</i>

I. Penulisan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	<i>Zawi al-furud</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Perubahan Terhadap Proses Adaptasi Karyawan Setelah Penggabungan BSM, BNIS, BRIS Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) - (Studi Kasus Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia di Purwokerto)**

Skripsi ini ditulis guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata 1 Program Studi Perbankan Syariah Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Tentunya dalam penelitian ini terlepas dari pertolongan Allah SWT. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, masukan serta dorongan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini, pihak-pihak tersebut adalah:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A. selaku rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Bapak Dr. Afdawaiza, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, M.M selaku ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga.
4. Bapak Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah merelakan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan memberi motivasi kepada penyusun hingga akhir proses penulisan skripsi.
5. Alex Fahrur Riza, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Akademik (DPA) yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan semasa perkuliahan.

6. Seluruh Dosen Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan selama penulis menempuh pendidikan di kampus.
7. Kedua orang tua, Bapak Sumarjo dan Ibu Waliyem, Kakak-kakak saya (Bendri & Reni) dan adik (Bowo) saya yang telah memberikan motivasi, dukungan moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan Program Studi Perbankan Syariah Angkatan 2018 yang telah berbagi suka dan duka dari awal hingga akhir perkuliahan, terkhusus Eka, Azizah, May yang menjadi pembimbing skripsi di warung kopi.
9. Teman-teman organisasi KSR PMI Unit VII UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, teman-teman KSR se-DIY, teman-teman UKM se-UIN yang telah memberikan warna dan pengalaman kala menempuh studi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta serta adik-adik PMR yang pernah belajar bersama.
10. Teman-teman Arpanza 2015 (MA Nurul Ummah angkatan 2015) terkhusus Suci Wahyuning Dyah, Herlina Nurul Sukmaningtyas, Khairum Hawari Q.S.
11. Teman-teman Relawan Merapi 2020-2021 dan teman-teman KKN 105 Dusun Dadapan Wonokerto yang telah memberikan pengalaman yang mengesankan.
12. Rekan-rekan sesama freelancer, fasilitator, instruktur, penyiar dan tim *EO* lainnya yang telah berdinamika bersama.
13. Seluruh teman-teman yang belum dapat saya sebut satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk pembaca. Aamiin  
*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Yogyakarta, 25 Maret 2023  
Penulis

**Riana Ayu Amalia**  
NIM. 1810802005

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xxi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Rumusan Masalah .....</b>	<b>5</b>
<b>C. Tujuan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>D. Manfaat Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>E. Sistematika Penulisan .....</b>	<b>9</b>
<b>BAB II KERANGKA TEORI.....</b>	<b>11</b>
<b>A. Landasan Teori.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Perbankan Syariah.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Budaya Organisasi.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Kepemimpinan Transformasional .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Manajemen Perubahan .....</b>	<b>25</b>
<b>B. Kajian Pustaka.....</b>	<b>36</b>

<b>C. Pengembangan Hipotesis .....</b>	<b>44</b>
<b>1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Proses Adaptasi Karyawan</b>	<b>44</b>
<b>2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Proses Adaptasi .....</b>	<b>45</b>
<b>3. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Proses Adaptasi .....</b>	<b>46</b>
<b>4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Perubahan terhadap Proses Adaptasi Karayawan</b>	<b>47</b>
<b>D. Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>48</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
<b>A. Jenis dan Lokasi Penelitian .....</b>	<b>49</b>
<b>1. Jenis Penelitian.....</b>	<b>49</b>
<b>2. Lokasi Penelitian.....</b>	<b>49</b>
<b>B. Operasional Variabel Penelitian .....</b>	<b>49</b>
<b>C. Populasi dan Sampel .....</b>	<b>50</b>
<b>1. Populasi.....</b>	<b>50</b>
<b>2. Sampel.....</b>	<b>50</b>
<b>D. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan .....</b>	<b>50</b>
<b>1. Sumber Data.....</b>	<b>50</b>
<b>2. Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>51</b>
<b>a. Teknik Kuesioner.....</b>	<b>51</b>
<b>b. Teknik Wawancara.....</b>	<b>51</b>
<b>E. Teknik Analisis Data .....</b>	<b>52</b>
<b>1. Uji Statistik Deskriptif.....</b>	<b>52</b>
<b>2. Uji Kualitas Data .....</b>	<b>52</b>
<b>a. Uji Validitas.....</b>	<b>53</b>
<b>b. Uji Reliabilitas.....</b>	<b>53</b>
<b>3. Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>54</b>

4. Uji Hipotesis .....	56
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>59</b>
<b>A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>59</b>
1. Gambaran Umum BSI KC Purwokerto 3 .....	59
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	60
<b>B. Hasil Analisis Data .....</b>	<b>60</b>
1. Uji Statistik Deskriptif.....	60
2. Uji Kualitas Data .....	63
3. Uji Asumsi Klasik .....	68
4. Uji Hipotesis .....	75
<b>C. Pembahasan .....</b>	<b>81</b>
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Proses Adaptasi Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3.....	82
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Proses Adaptasi Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia .....	84
3. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Proses adaptasi Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia .....	86
4. Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Perubahan Terhadap Proses adaptasi Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia .....	88
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>90</b>
A. Kesimpulan .....	90
B. Keterbatasan Peneliti .....	91
C. Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xli</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xliiii</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbedaan Budaya Perusahaan Adaptif dan Tidak Adaptif .....	14
Tabel 2. 2 Indikator Perilaku Kerja Adptif.....	15
Tabel 2. 3 Kajian Pustaka .....	36
Tabel 3. 1 Skala Likert .....	51
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden.....	61
Tabel 4. 2 Data Responden berdasar usia.....	62
Tabel 4. 3 Data Responden Berdasar Asal Bank .....	62
Tabel 4. 4 Data Responden Berdasar Lama Bekerja .....	63
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	64
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional .....	64
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Manajemen Perusahaan.....	65
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Proses Adaptasi.....	66
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas.....	68
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas .....	72
Tabel 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	73
Tabel 4. 13 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	76
Tabel 4. 14 Hasil Uji Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	77
Tabel 4. 15 Uji F .....	78
Tabel 4. 16 Hasil Uji T .....	79
Tabel 4. 17 Ringkasan Hasil Hipotesis .....	82

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

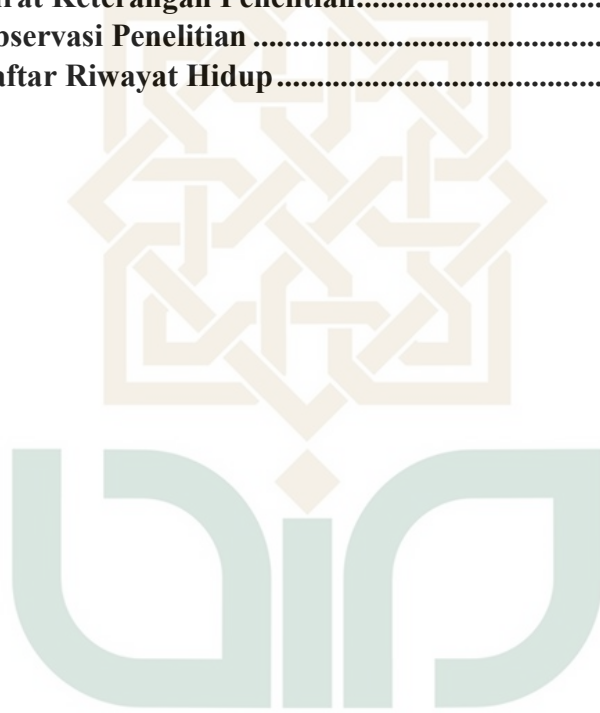
## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>48</b>
<b>Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas .....</b>	<b>69</b>
<b>Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas P-Plot .....</b>	<b>70</b>
<b>Gambar 4. 3 Hasil uji heteroskedastisitas .....</b>	<b>74</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian .....</b>	<b>xliii</b>
<b>Lampiran 2 Karakteristik Responden .....</b>	<b>xlix</b>
<b>Lampiran 3 Hasil Uji analisis .....</b>	<b>li</b>
<b>Lampiran 4 Tabulasi Data Responden .....</b>	<b>lxii</b>
<b>Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian.....</b>	<b>liv</b>
<b>Lampiran 7 Observasi Penelitian .....</b>	<b>lv</b>
<b>Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup.....</b>	<b>lvi</b>



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan manajemen perusahaan terhadap proses adaptasi karyawan setelah penggabungan (merger) BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah 35 karyawan dan menggunakan metode *purposive sampling* dimana sampel diambil berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Adapun kriterianya adalah karyawan bank syariah yang mengalami peralihan sebelum ke setelah merger. Sehingga didapatkan jumlah sampel sejumlah 32 Orang. Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner yang menggunakan skala likert dan wawancara. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan bantuan alat analisis data IBM SPSS *Statistic 22*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif yang signifikan, sedangkan variabel manajemen perusahaan berpengaruh negatif yang signifikan terhadap proses adaptasi pada karyawan Bank Syariah Indonesia.

**Kata kunci:** Bank Syariah Indonesia. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Perusahaan, Merger dan Proses Adaptasi.



## ABSTRACT

*This study aims to determine how the influence of organizational culture, transformational leadership and company management on the adaptation process of employees after the merger of BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri, and BNI Syariah to become Bank Syariah Indonesia. The population in this study were 35 employees and used a purposive sampling method where samples were taken based on predetermined criteria. The criteria are Islamic bank employees who experience a transition before to after the merger. So that the number of samples obtained is 32 people. Collecting data by distributing questionnaires using a Likert scale and interviews. The analytical tool used is path analysis with the help of the IBM SPSS Statistic 22 data analysis tool. The results show that the organizational culture variable, transformational leadership has a significant positive effect, while the company management variable has a significant negative effect on the adaptation process of Bank Syariah Indonesia employees.*

**Keywords:** *Indonesian Islamic Bank. Organizational Culture, Transformational Leadership, Corporate Management, Mergers and Adaptation Processes.*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pada Rabu, 27 Januari 2021 Otoritas Jasa Keuangan (OJK) resmi merestui penggabungan (merger) bank BUMN syariah. OJK sudah menerbitkan surat dengan Nomor SR-3/PB.1/2021 terkait Pemberian Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah ke dalam PT Bank BRI Syariah Tbk (Deputi Komisioner Humas dan Logistik OJK Anto Prabowo di CNN Indonesia). Merger tiga bank syariah yaitu BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia secara resmi mulai efektif berlaku pada hari Senin tanggal 01 Februari 2021.<sup>1</sup>

Adapun pengertian *merger* menurut (Christian Wibisono dalam (Daryanto, 2004): hal 87) ialah penggabungan dua badan usaha atau lebih yang memiliki kekuatan yang cenderung sepadan, sebagai akibatnya terjadi kombinasi yang merupakan perhimpunan yang saling. Berita terkait penggabungan tiga bank yakni BSM, BRIS dan BNIS menjadi BSI menunjukkan adanya restrukturisasi perusahaan. Dimana restrukturisasi tersebut mengindikasikan terjadinya perubahan dalam lingkungan organisasi yang memaksa perusahaan, kelompok maupun individu agar selalu beradaptasi terhadap sekitarnya dengan cara mengadakan perubahan dari dalam organisasi

---

<sup>1</sup> <https://money.kompas.com/read/2021/01/27/181559626/sah-ojk-keluarkan-izin-bank-syariah-indonesia>

yang meliputi struktur, proses, sistem, strategi ataupun budaya yang dinilai belum tepat dengan tuntutan lingkungan.

Perubahan terjadi karena munculnya tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok (Priansa & Garnida, 2013): 309) dengan demikian menunjukkan bahwa setiap organisasi maupun perusahaan baik profit maupun non profit senantiasa menghadapi perubahan, Perubahan yang terjadi di suatu lingkungan mengharuskan organisasi agar dapat menyesuaikan kondisi, situasi dan keadaan yang ada melalui perubahan yang terdapat di dalam organisasi meliputi struktur, proses, sistem, strategi maupun budaya yang dianggap belum tepat terhadap tuntutan yang ada.

Perubahan yang terjadi berakibat pada sistem di suatu organisasi yang mengharuskan SDM di dalam organisasi mampu menanggapi perubahan dengan cepat dan tepat, hal tersebut dapat berdampak pada SDM menjadi lebih pandai dan cekatan dalam menyelesaikan permasalahan dan tantangan yang ada agar visi, misi, tujuan dan target organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Langkah yang dapat digunakan dalam mengoptimalkan produktifitas organisasi melalui metode restrukturisasi.

Perubahan yang terjadi pada sebuah perusahaan tidak lepas dari arahan maupun pengaruh dari pimpinan yang memimpin. Menurut Griffin (2003) pemimpin mampu menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi atau perusahaannya. Seorang pemimpin memerlukan kepercayaan

pegawai atau bawahan yang dipimpinnya untuk mendapatkan pengakuan terkait kelayakannya dalam mengemban jabatannya. Kepercayaan pegawai ataupun bawahan terhadap pemimpin akan berdampak kepada tugas baik secara individu maupun kelompok.

Sejalan dengan pendapat Luthas (2001:78) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional ialah proses agar dapat menggapai target atau sasaran dengan cara penggabungan antara pimpinan dan bawahan yang saling mutualisme guna menggapai perubahan yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai perubahan yang diinginkan sebuah perusahaan haruslah memiliki pemimpin yang tepat dan berkharisma.

Pemimpin yang memanfaatkan kharismanya dalam merubah atau memodifikasi dan merevitalisasi organisasi menurut Green dan Baron (2000:52) termasuk ke dalam kategori Kepemimpinan Transformasional. Komponen utama dari teori kepemimpinan transformasional meliputi lima hal, yakni : kharisma, stimulasi intelektual, inspiratif, konsiderasi, dan perhatian yang berorientasi pada individu.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sendiri memiliki makna sebagai rangkaian dalam mengatur manusia atau dalam konteks ini anggota, pegawai, atau pengurus dari perusahaan. MSDM dilakukan juga sebagai upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam

pencapaian tujuannya (Sule & Saefullah, 2019). MSDM dapat digunakan untuk menyederhanakan pengorganisasian atau mempermudah pengaturan dalam segi SDM di organisasi. SDM menjadi bahasan yang meluas untuk meningkatkan produktifitas anggota adalah perilaku beradaptasi anggota.

Perilaku adaptif adalah kecakapan anggota dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan sekitarnya. Perilaku adaptif bisa ditinjau melalui indikator-indikator yang memengaruhi anggota. Aspek yang dapat memengaruhi perkembangan dan kemampuan karyawan dalam penyesuaian diri salah satunya adalah lingkungan kerja yang ada di dalam perusahaan perusahaan itu sendiri. Tingkat produktivitas karyawan dapat di pengaruhi oleh salah satu faktor yakni lingkungan kerja non fisik. Selain itu, anggota harus menyesuaikan diri terhadap lingkungan organisasi. Penyesuaian tersebut dapat dianggap sebagai adaptasi.

Menurut Denison dalam (Suseno, 2018): 97) teori adaptasi menekankan fokus dalam kesanggupan perusahaan untuk menerima, menafsirkan dan menerjemahkan masalah dan hambatan yang bersumber dari eksternal untuk dapat menentukan sikap ataupun penyesuaian ke norma internal yang merujuk pada eksistensi dan kesuksesan. Tiga bidang utama dari kecakapan penyesuaian diri yakni; persepsi dan tanggapan terhadap lingkungan di luar dirinya, kemampuan dalam merespons permasalahan internal dan bidang ketiga

adalah reaksi yang cepat baik terhadap permasalahan keduanya (dari dalam atau luar organisasi)

Berdasarkan uraian diatas serta adanya perubahan yang terjadi pada Bank Syariah Indonesia dengan penggabungan tiga bank syariah, dan mengingat pentingnya SDM yang ada di dalam suatu perusahaan. Penulis tertarik mengambil judul penelitian dengan “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Perubahan Terhadap Proses Adaptasi Karyawan Setelah Penggabungan BSM, BNIS, BRIS Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), (Studi Kasus Pada Karyawan BSI di Purwokerto)”. Pemilihan lokasi penelitian didasari oleh pengamatan awal peneliti yang mendapati sejumlah karyawan di salah satu kantor cabang BSI Purwokerto kewalahan karena terdapat tugas kerja yang berbeda dari perusahaan sebelum merger.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap proses adaptasi karyawan setelah penggabungan (*merger*) BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia?

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap proses adaptasi karyawan setelah penggabungan (*merger*) BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh manajemen perubahan terhadap proses adaptasi karyawan terhadap perubahan di Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto karyawan setelah penggabungan (*merger*)?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan manajemen perusahaan terhadap proses adaptasi karyawan setelah penggabungan (*merger*) BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap proses adaptasi karyawan setelah penggabungan (*merger*) BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap proses adaptasi karyawan setelah penggabungan (*merger*) BRI syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan terhadap proses adaptasi karyawan terhadap perubahan di Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto karyawan setelah penggabungan (*merger*).



4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan manajemen perusahaan terhadap proses adaptasi karyawan terhadap perubahan di Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto karyawan setelah penggabungan (*merger*).

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan kontribusi bagi peneliti lain yang berkaitan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan manajemen perusahaan terhadap proses adaptasi karyawan Bank Syariah untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang permasalahan yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti dalam memperoleh pengetahuan baru dan dapat dijadikan pembelajaran serta sumber informasi tentang bagaimana karyawan dapat beradaptasi dengan penggabungan (*merger*).



b. Manfaat Bagi Perbankan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan pengambilan keputusan perusahaan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan manajemen perusahaan maupun terhadap proses adaptasi karyawan Bank Syariah. Sehingga diharapkan dapat dijadikan acuan dalam penentuan kebijakan dan strategi pelatihan dan pengembangan SDM.

c. Manfaat Bagi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Membantu memperkaya referensi dan informasi bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya pada Program Studi Perbankan Syariah dan sebagai bahan bacaan ilmiah di perpustakaan.

d. Manfaat Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat pada akademisi dan dapat dijadikan pembelajaran dan sumber informasi tentang bagaimana karyawan dapat beradaptasi dengan penggabungan (*merger*).

e. Manfaat Bagi Pembaca dan Masyarakat Umum

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai strategi pelatihan dan pengembangan SDM serta dapat menjadi referensi terhadap penelitian selanjutnya.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan memetakan alur pemikiran penulis dari pendahuluan hingga kesimpulan akhir. Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun dalam lima bab meliputi:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab I pendahuluan diuraikan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat dari penelitian ini, serta sistematika penulisan. Pembahasan terkait sistematika penulisan diletakkan pada bab pendahuluan karena berkaitan dengan argumentasi dari penulis dalam memilih judul penelitian berdasar pada permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan. Sistematika pembahasan berisikan terkait bagian-bagian isi pada laporan yang dipaparkan dalam bentuk narasi dan bertujuan untuk memetakan langkah-langkah dalam penulisan.

### **BAB II KERANGKA TEORI**

Kerangka Teori tertulis dalam bab II berisikan terkait landasan teori, telaah pustaka, dan kerangka pemikiran yang terdapat hubungan dengan isi dalam penyusunan penelitian ini didasarkan melalui referensi yang bersumber dari buku, jurnal, dan internet. Landasan teori memuat teori dan konsep yang relevan dengan permasalahan, serta bahasan hasil penelitian terdahulu. Isi telaah pustaka terkait rangkuman hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk

menunjang penelitian ini, dan terdapat penjelasan ringkas mengenai perbedaan mendasar penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Sedangkan Kerangka pemikiran memuat gambar skematis dari keterkaitan antar variabel. Dalam pengembangan hipotesis akan membahas tentang penyusunan hipotesis yang akan dipakai pada penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada metode penelitian menjabarkan terkait metode penelitian yang dipakai oleh peneliti antara lain jenis penelitian yang dipakai, sumber dan jenis data yang dipakai, populasi dan sampel, serta teknik analisis data yang dipakai pada penelitian ini.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini memuat hasil penelitian dalam bentuk data, interpretasi dan analisis dari hasil olah data yang didasari oleh konsep teoritis.

### **BAB V PENUTUP**

Pada penutup berisi kesimpulan-kesimpulan dari serangkaian pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti. Kesimpulan yaitu menjawab apa yang terdapat pada rumusan masalah, dilanjutkan saran untuk pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasar hasil temuan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan dari interpretasi hasil dan pembahasan terkait proses adaptasi karyawan di Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3, menggunakan alat uji *statistic* SPSS versi 22.0 maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pembahasan di atas didapatkan hasil bahwa variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3. Hal tersebut membuktikan hipotesis pertama diterima. Apabila nilai budaya organisasi tinggi maka akan memengaruhi proses adaptasi karyawan di Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3.
2. Berdasarkan pembahasan di atas didapatkan hasil bahwa variable kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3. Hal tersebut membuktikan hipotesis kedua diterima. Apabila nilai kepemimpinan transformasional tinggi maka dapat membantu proses adaptasi karyawan di Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3.
3. Berdasarkan pembahasan di atas didapatkan hasil bahwa variable manajemen perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada karyawan Bank Syariah

Indonesia KC Purwokerto 3. Hal tersebut membuktikan hipotesis ketiga diterima.

## **B. Keterbatasan Peneliti**

Keterbatasan penulis dalam penyusunan penelitian pada karyawan Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3:

1. Dalam penelitian, penulis hanya menggunakan tiga variabel bebas terhadap pengujian variable proses adaptasi karyawan Bank Syariah Indonesia KC Purwokerto 3, sedangkan masih banyak factor yang memengaruhi proses adaptasi.
2. Penelitian ini menggunakan alat uji SPSS versi 22, sedangkan masih terdapat beberapa alat uji yang terbaru.
3. Penelitian ini masih mengandalkan hasil olah data dari kuisioner dan wawancara, sehingga masih diperlukan teknik lainnya untuk dapat lebih mendalami pada penelitian selanjutnya.
4. Data yang diperoleh peneliti belum mencapai tingkat jenuh karena masih terdapat masalah baru yang ditemukan setelah penelitian.

### C. Saran

Setelah peneliti menyelesaikan interpretasi data dan pembahasan terdapat beberapa saran di antaranya:

1. Untuk instansi, penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan pengambilan keputusan maupun masukan bagi perusahaan untuk membantu pemberdayaan SDM yang merujuk pada proses adaptasi dan faktor-faktor yang memengaruhi.
2. Perusahaan sebaiknya lebih cepat dalam merespons adanya perubahan sehingga kasus yang didapatkan dalam penelitian ini berupa, hanya beberapa karyawan yang telah mendapatkan pelatihan untuk membantu proses adaptasi.
3. Penelitian ini belum dapat menjelaskan dengan lengkap rinci, sehingga perlu untuk peneliti selanjutnya hingga data yang didapat mencapai titik jenuh sehingga terkuak lebih mendalam faktor yang memengaruhi proses adaptasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., & Asrori, M. (2006). *Psikologi Remaja : perkembangan peserta didik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Chaplin, J. P. (1993). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta Utara: Raja Grafindo Persada.
- Daryanto, A. (2004). *Meger Bank Indonesia (Beserta Akibat-Akibat Hukumnya)*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Golda, C. (n.d.). Pengaruh Penerapan Good Corporate Govenance dan Perubahan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank XY Kantor Cabang Utama Bandung). *Jurnal Ilmiah Magister Managemen UNIKOM*.
- Marchand, A. N. (2013). *What is an Adaptive Organisational Culture? -: -*. Retrieved from <https://www.scribd.com/documen/154646210/Adaptive-Culture>
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mujiarsih, E., & Sutrisno. (2003). Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Extra (extra effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Edisi September*.
- Mullins, L. J. (2005). *Management & Organisational Behaviour*. London: FT. Pitman.
- Priansa, D. J., & Garnida, A. (2013). *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, dan Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Rahe, M., & Morales, C. (2005). *Reducing Resistance to Change through Knowledge Management: A Conceptual Approach, Research and Practice in Humen Resource Management*.



- Randall, J. (2004). *Managing Change Changing Managers*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Robbins, S., & Judge. (2016). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujarweni, V. (2015). *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suseno, H. T. (2018). Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah . *Exero : Journal of Research in Business and Economic Vol. 01, No. 01*.
- Wihara, D. S. (2020). Studi Fenomenologis : Perilaku Adaptif Karyawan Lembaga Keuangan Mikro di masa Pandemi. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi, Volume 13 Nomor 2 Tahun 2020*.

