

LITERATURE REVIEW: PERUBAHAN, TANTANGAN PERUBAHAN DAN MODEL PERUBAHAN

M Haidar Husein¹, B. Herawan Hayadi², Furtasan Ali Yusuf³, Engkos Kosasih⁴, Irawati⁵
mahakaryasein@gmail.com¹, b.herawan.hayadi@gmail.com², furtasan123@gmail.com³,
engkoskosasih80@gmail.com⁴, irac75334@gmail.com⁵
Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa

ABSTRAK

Perubahan adalah suatu proses dimana sesuatu berubah dari kondisi awal menjadi kondisi yang berbeda atau berubah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perubahan, tantangan dan model. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka. Hasil penelitian ini adalah pentingnya perubahan dalam kehidupan sehari-hari. Perubahan perlu memperhatikan tantangan yang ada juga dirancang, direkayasa, dan dikelola oleh model yang sesuai.

Kata kunci: Perubahan, Tantangan Perubahan, Model Perubahan.

PENDAHULUAN

Manajemen perubahan merupakan metode yang diterapkan oleh individu atau organisasi sebagai upaya dalam mengadopsi suatu perubahan untuk mencapai tujuan organisasi. Perubahan organisasi merupakan suatu kegiatan beralihnya suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru di masa mendatang sebagai langkah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Lingkungan organisasi yang secara terus-menerus mengalami perubahan menjadikan keharusan bagi organisasi untuk melakukan perubahan dalam operasionalnya dengan tujuan organisasi tersebut tetap ada, berkembang dan sukses dimasa mendatang. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak bergerak melainkan tetap penuh semangat dan bergerak serta mudah menyesuaikan diri dengan keadaan saat ini.

Perubahan lingkungan (environmental change) memberikan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (organizational change). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, organisasi akan jatuh apabila tidak mengindahkan perubahan secara tepat.

Beberapa tantangan umum yang sering muncul dalam konteks perubahan adalah:

1. Resistensi

Resistensi dari individu atau kelompok yang terpengaruh oleh perubahan tersebut. Resistensi bisa timbul karena ketidakpastian, ketakutan kehilangan jabatan dan kenyamanan dengan kondisi yang ada.

2. Ketidakesesuaian dengan budaya organisasi

Perubahan yang tidak sesuai dengan budaya atau nilai yang ada akan menghadapi tantangan yang signifikan.

3. Keterbatasan sumber daya

Ketika sumber daya terbatas, implementasi perubahan akan menjadi sulit.

4. Ketidajelasan tujuan atau visi

Tanpa tujuan dan visi yang jelas, orang akan kesulitan mengerti dan mendukung perubahan tersebut.

5. Tekanan dari lingkungan external

Perubahan lingkungan external seperti perubahan regulasi atau persaingan pasar yang meningkat, dapat memaksa organisasi untuk berubah namun juga menimbulkan tantangan baru.

Perubahan merupakan satu hal yang pasti terjadi. Pemimpin diharuskan memiliki pandangan terhadap visi, misi dan pemahaman yang nyata mengenai tujuan strategis suatu organisasi dalam upaya mendorong perubahan tersebut.

Dalam kaitannya dengan proses menuju perubahan, Jaluanto dan Komansilan mengatakan sangat diperlukan persiapan yang matang, seperti: psikologis untuk melakukan perubahan, memahami inisiatif perubahan, melibatkan kepemimpinan tertinggi, mengidentifikasi individu yang mungkin akan menjadi hambatan potensial, memetakan proses perubahan, membangun komunikasi yang efektif, memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan, memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan, dan mengukur keberhasilan.

Perubahan

Perubahan adalah konstan dalam kehidupan. Ini adalah proses di mana sesuatu berubah dari satu keadaan menjadi yang lain, baik secara perlahan maupun tiba-tiba. Perubahan bisa terjadi di berbagai bidang, seperti alam, budaya, sosial, teknologi, dan bahkan dalam diri kita sendiri. Kadang-kadang perubahan itu diharapkan dan diinginkan, sementara pada waktu lain, itu bisa menimbulkan ketidaknyamanan atau ketidakpastian. Namun, perubahan juga merupakan sumber pertumbuhan, pembelajaran, dan adaptasi. Dengan memahami dan mengelola perubahan dengan baik, kita dapat berkembang dan berkembang baik secara pribadi maupun bersama-sama.

Faktor Penyebab Perubahan

Dirangkum dari berbagai sumber, perubahan dapat disebabkan oleh adanya faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal suatu organisasi.

Beberapa faktor lingkungan eksternal yang mendorong organisasi melakukan perubahan adalah:

- 1) Kekuatan kompetisi,
- 2) Kekuatan ekonomi,
- 3) Kekuatan politik,
- 4) Kekuatan globalisasi,
- 5) Kekuatan sosial demografik, dan
- 6) Kekuatan etika

Persaingan dalam dunia bisnis berlangsung sengit sehingga dinamika ekonomi dan politik bergerak dengan ketaktepatan, baik pada rranah regional, nasional, maupun internasional. Pemicu utama dalam globalisasi ekonomi adalah majunya perkembangan teknologi informasi. Dengan demikian, struktur demografi dan sosial sangat berarti.

Sementara itu, perubahan yang terjadi pada lingkungan internal organisasi, yaitu perubahan pada:

- 1) Nilai-nilai, semangat kerja, dan kompetensi karyawan,
- 2) Tingkat pendidikan karyawan,
- 3) Aktualisasi diri yang tinggi,
- 4) Suasana kerja yang kondusif,
- 5) Cara kerja yang fleksibel, dan
- 6) Reward dan karir yang adil dan terbuka.

Perubahan pada nilai-nilai, semangat kerja dan kompetensi karyawan menuntut adanya respons organisasional yang tepat. Tingginya pendidikan karyawan,

akan meningkatkan harapan dan tuntutan dalam bekerja sehingga mereka menginginkan peluang aktualisasi diri dan suasana kerja yang kondusif, cara kerja yang lebih fleksibel serta reward dan karir yang adil. Empat Indikator Perubahan

Supardi menyatakan bahwa untuk mengetahui terjadinya perubahan dapat dilihat dari empat indikator perubahan yaitu:

- 1) Apa yang sebenarnya terjadi saat ini,
- 2) Apa yang akan terjadi di masa mendatang apabila perubahan itu tidak terjadi,
- 3) Apa yang diinginkan individu mengenai kondisi di masa yang akan datang, dan

- 4) bagaimana melakukan perubahan dari kondisi saat ini ke kondisi ideal di masa yang akan datang[6].

Tahap Proses Perubahan

Proses perubahan meliputi enam tahap[7], yaitu:

- 1) Tekanan dan desakan. Pemimpin organisasi mulai merasa ada kebutuhan akan perubahan. Hal ini muncul karena adanya masalah yang berarti, seperti penurunan laba, penurunan produktivitas dan tingginya perputaran tenaga kerja.
- 2) Intervensi dan reorientasi. Pengarah perubahan melakukan perumusan masalah dan menarik anggota organisasi untuk memusatkan perhatian terhadap masalah tersebut.
- 3) Diagnosa dan pengenalan masalah. Informasi dikumpulkan dan dianalisis oleh konsultan dan masalah yang penting akan lebih diperhatikan.
- 4) Penemuan dan komitmen dalam penyelesaian. Penemuan penyelesaian hendaknya dikembangkan secara kreatif. Apabila anggota organisasi berpartisipasi pada proses ini, maka mereka akan lebih terikat pada kegiatan yang akhirnya dipilih.
- 5) Percobaan dan pencarian hasil. Penyelesaian yang dikembangkan dalam tahap 4 diuji dalam program percobaan skala kecil dan hasilnya akan dianalisis.
- 6) Penguatan dan penerimaan. Pelaksanaan kegiatan yang diterima harus menjadi sumber penguatan yang menimbulkan keterikatan pada perubahan.

Tantangan Perubahan

Tantangan manajemen perubahan adalah hal yang umum dihadapi organisasi ketika mereka mencoba untuk mengadaptasi perubahan. Berikut adalah beberapa tantangan yang biasanya dihadapi:

1. Resistensi terhadap perubahan: Karyawan atau pemangku kepentingan mungkin tidak menyukai perubahan, terutama jika perubahan tersebut berarti perubahan dalam peran atau tanggung jawab mereka. Mengatasi resistensi ini membutuhkan komunikasi yang efektif, keterlibatan pemangku kepentingan, dan pemahaman yang baik tentang kekhawatiran dan kepentingan mereka
2. Ketidaksesuaian dengan budaya organisasi: Perubahan yang tidak sesuai dengan budaya atau nilai yang ada akan menghadapi tantangan yang signifikan.
3. Keterbatasan sumber daya: Ketika sumber daya terbatas, implementasi perubahan akan menjadi sulit.
4. Ketidakjelasan tujuan atau visi: Tanpa tujuan dan visi yang jelas, orang akan kesulitan mengerti dan mendukung perubahan tersebut.
5. Tekanan dari lingkungan eksternal: Perubahan lingkungan eksternal seperti perubahan regulasi atau persaingan pasar yang meningkat, dapat memaksa organisasi untuk berubah namun juga menimbulkan tantangan baru.

Model Perubahan

Ada beberapa model perubahan yang telah dikembangkan oleh para ahli untuk membantu organisasi mengelola dan memahami proses perubahan dengan lebih baik. Berikut adalah beberapa model perubahan yang terkenal:

1. Model Lewin

Model Perubahan Lewin adalah model perubahan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, seorang psikolog sosial Jerman-Amerika. Model ini terdiri dari tiga tahapan yang berbeda, yaitu:

- Mencairkan (Unfreezing): Tahap pertama dari proses perubahan, di mana individu atau organisasi harus memisahkan diri dari status quo dan siap untuk berubah. Lewin berpendapat bahwa perubahan tidak dapat terjadi jika individu tidak siap untuk meninggalkan kebiasaan lama dan tidak memiliki keinginan untuk berubah.

- Perubahan (Change): Tahap kedua, di mana perubahan sebenarnya dilakukan. Lewin menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan partisipasi aktif dari individu dalam proses perubahan untuk memastikan keberhasilan perubahan.
- Membekukan Kembali (Refreeze): Tahap ketiga, di mana perubahan yang telah dilakukan harus dibekukan kembali untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berlangsung dalam jangka panjang. Lewin berpendapat bahwa perubahan tidak akan berlangsung jika tidak dibekukan kembali dengan cara yang efektif.

Model Lewin ini sangat berguna dalam menghadapi perubahan organisasi, karena memungkinkan manajer untuk memahami bagaimana individu bereaksi terhadap perubahan dan bagaimana cara untuk memastikan keberhasilan perubahan. Model ini juga membantu dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesadaran dan partisipasi individu dalam proses perubahan.

2. Model Kotter

Model Perubahan Kotter adalah model perubahan yang dikembangkan oleh John Kotter, seorang profesor di Harvard Business School dan pakar manajemen perubahan. Model ini terdiri dari delapan langkah yang dirancang untuk membantu organisasi dalam menghadapi perubahan dan mencapai kesuksesan. Langkah-langkah tersebut adalah:

- Ciptakan Rasa Urgensi: Menciptakan kesadaran dan rasa urgensi untuk perubahan yang diperlukan, sehingga orang-orang dalam organisasi dapat memahami pentingnya perubahan dan berpartisipasi aktif dalam prosesnya.
- Merekrut Kepemimpinan Dalam Perubahan: Merekrut dan mengembangkan kepemimpinan yang efektif untuk memimpin perubahan dan memastikan bahwa orang-orang dalam organisasi memiliki tujuan yang jelas dan komitmen yang kuat untuk mencapai perubahan.
- Membangun Visi dan Mengkomunikasikannya Secara Efektif: Membangun visi yang jelas dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada semua orang dalam organisasi, sehingga mereka dapat memahami tujuan perubahan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada prosesnya.
- Mengatasi Rintangan: Mengatasi rintangan dan hambatan yang mungkin timbul selama proses perubahan, seperti resistensi terhadap perubahan, kekhawatiran, dan kesalahpahaman.
- Membuat Kemenangan Berkala: Membuat kemenangan yang signifikan dan berkelanjutan dalam proses perubahan, sehingga orang-orang dalam organisasi dapat melihat kemajuan yang telah dicapai dan menjadi termotivasi untuk terus berkontribusi.
- Terus Mengarahkan Momentum Perubahan: Terus mengarahkan momentum perubahan dan memastikan bahwa organisasi tetap berfokus pada tujuan perubahan, serta memantau dan menyesuaikan proses perubahan untuk mencapai kesuksesan.

Model Perubahan Kotter sangat berguna dalam menghadapi perubahan organisasi, karena memungkinkan manajer untuk mengikuti langkah-langkah yang terstruktur dan efektif dalam mencapai tujuan perubahan. Model ini juga membantu dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesadaran dan partisipasi orang-orang dalam organisasi dalam proses perubahan.

3. Model ADKAR

Model ADKAR adalah sebuah model perubahan yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt, pendiri Prosci, yang terdiri dari lima tahap yang berbeda. Tahapan-tahapan ini mewakili lima hasil nyata yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai perubahan yang langgeng. Model ADKAR ini digunakan untuk mengimplementasi perubahan secara

efektif dan memastikan bahwa perubahan tersebut berlangsung dalam jangka panjang. Berikut adalah tahapan-tahapan dalam model ADKAR:

1. Awareness (Kesadaran): Tahap pertama adalah meningkatkan kesadaran akan kebutuhan terhadap perubahan. Ini melibatkan memahami bagaimana perubahan akan mempengaruhi organisasi dan individu.
2. Desire (Keinginan): Tahap kedua adalah meningkatkan keinginan untuk berubah. Ini melibatkan memahami bagaimana perubahan akan memberikan manfaat dan meningkatkan kinerja.
3. Knowledge (Pengetahuan): Tahap ketiga adalah meningkatkan pengetahuan tentang perubahan. Ini melibatkan memahami bagaimana perubahan akan dilakukan dan bagaimana individu dapat berkontribusi pada prosesnya.
4. Ability (Kemampuan): Tahap keempat adalah meningkatkan kemampuan untuk berubah. Ini melibatkan memahami bagaimana individu dapat mengembangkan keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk berubah.
5. Action (Penguatan): Tahap terakhir adalah meningkatkan penguatan dan motivasi untuk berubah. Ini melibatkan memahami bagaimana individu dapat menerima perubahan dengan baik dan bagaimana organisasi dapat memberikan penghargaan dan dukungan untuk meningkatkan kesadaran dan keinginan untuk berubah.

Model ADKAR ini sangat berguna dalam menghadapi perubahan organisasi, karena memungkinkan manajer untuk mengikuti langkah-langkah yang terstruktur dan efektif dalam mencapai tujuan perubahan. Model ini juga membantu dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesadaran dan partisipasi individu dalam proses perubahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan literature review (kajian pustaka). Metode Literatur Review adalah suatu metode sistematis, eksplisit, dan dapat direproduksi untuk melakukan identifikasi, evaluasi, dan sintesis terhadap karya-karya hasil penelitian dan hasil pemikiran yang sudah dihasilkan oleh para peneliti dan praktisi. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber, seperti jurnal penelitian, review jurnal, annual report, buku, dan data-data yang berkaitan dengan topik yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Perubahan

Pengertian perubahan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Kingsley Davis: Perubahan sosial adalah modifikasi yang terjadi dalam struktur dan fungsi masyarakat.
2. Max Weber: Perubahan sosial adalah kondisi yang terjadi dalam masyarakat karena ketidakseragaman antara unsur-unsur sosial yang ada.
3. Hirschman: Perubahan sosial adalah fenomena yang timbul dari interaksi komunikasi dan pola pikir masyarakat. Ia juga menyoroti bahwa perubahan sosial dapat disebabkan oleh faktor internal, seperti konflik, pertumbuhan penduduk, revolusi, dan penemuan baru, serta faktor eksternal.
4. Gillin: Perubahan sosial adalah modifikasi dalam gaya hidup yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kondisi materi kebudayaan, situasi geografis, demografi, ideologi, serta hasil dari penemuan-penemuan baru.
5. Imam Santoso: Perubahan adalah sifat dasar dari masyarakat, mengubah metafor "kehidupan sosial" seperti kehidupan sosial itu sendiri. Kehidupan sosial meliputi perubahan yang tiada henti.

Pengertian perubahan adalah suatu proses terjadinya peralihan atau perpindahan sebagai peluang untuk menuju keadaan yang lebih baik. Perubahan dapat terjadi karena berbagai macam faktor, seperti sifat dan hakikat manusia yang selalu ingin mengadakan perubahan, serta adanya perubahan kondisi geografis, kebudayaan materil, dan lain-lain. Perubahan dapat berupa perubahan kecil, seperti perubahan fashion dan lifestyle, atau perubahan besar, seperti perubahan sistem penanaman Indonesia sebelum penjajahan dan saat terjadinya penjajahan Belanda.

Tantangan Perubahan

1. Resistensi terhadap perubahan
2. Kurangnya dukungan dari pihak manajemen
3. Kurangnya komunikasi dan informasi yang memadai
4. Perubahan kebijakan atau struktur organisasi yang tidak jelas
5. Kurangnya dukungan dari para pemimpin atau rekan kerja
6. Tidak terlibat dalam perencanaan
7. Kesalahan manusia
8. Tidak memiliki strategi komunikasi yang efektif
9. Tidak memiliki pemahaman yang baik tentang perubahan
10. Tidak memiliki pemantauan, penilaian, dan penyesuaian secara terus-menerus

Model Perubahan

1. Model Lewin: Model Lewin terdiri dari tiga tahapan, yaitu mencairkan (unfreezing), perubahan (change), dan membebekkan kembali (refreeze). Tahapan ini mewakili proses perubahan yang efektif dan memastikan keberhasilan perubahan.
2. Model ADKAR: Model ADKAR terdiri dari lima tahap, yaitu kesadaran (awareness), keinginan (desire), pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan penguatan (action). Tahapan ini mewakili proses perubahan yang efektif dan memastikan keberhasilan perubahan.
3. Model Kotter: Model Kotter terdiri dari delapan langkah, yaitu ciptakan rasa urgensi, merekrut kepemimpinan dalam perubahan, membangun visi dan mengkomunikasikannya secara efektif, mengatasi rintangan, membuat kemenangan berkala, terus mengarahkan momentum perubahan, memantau dan menyesuaikan, dan memastikan keberhasilan perubahan. Langkah ini mewakili proses perubahan yang efektif dan memastikan keberhasilan perubahan.

KESIMPULAN

Banyak definisi yang telah disimpulkan oleh para ahli tentang perubahan, perubahan suatu proses terjadinya peralihan atau perpindahan sebagai peluang untuk menuju keadaan yang lebih baik. Perubahan dapat terjadi karena berbagai macam faktor, seperti sifat dan hakikat manusia yang selalu ingin mengadakan perubahan, serta adanya perubahan kondisi geografis, kebudayaan materil, dan lain-lain. Perubahan dapat berupa perubahan kecil, seperti perubahan fashion dan lifestyle, atau perubahan besar, seperti perubahan sistem penanaman Indonesia sebelum penjajahan dan saat terjadinya penjajahan Belanda.

Tantangan yang akan dihadapi organisasi dalam manajemen perubahan beragam, namun dapat disimpulkan beberapa masalah yang sering terjadi yaitu: Resistensi, Ketidaksiuaian dengan budaya organisasi, Keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan tujuan atau visi dan tekanan dari lingkungan external.

Lingkungan organisasi yang terus- menerus mengalami perubahan menjadikan keharusan bagi organisasi untuk melakukan perubahan dalam operasionalnya dengan tujuan organisasi tersebut tetap eksis dan sukses dimasa mendatang. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak bergerak melainkan tetap penuh semangat dan bergerak serta mudah menyesuaikan diri dengan keadaan saat ini.

Pentingnya upaya perubahan yang dilakukan organisasi di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bersifat diskontinu, maka diperlukan kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas dan berorientasi pengembangan sehingga sasaran strategis dan faktor perubahan yang kompleks dapat teratasi.

Model kepemimpinan yang paling umum ada 3 yaitu: Model Lewin, Model ADKAR dan Model Kotter. Ketiganya dapat diterapkan dalam organisasi, tergantung masalah dan budaya yang cocok untuk model tersebut.

REFERENSI

- [1] Nunu Pertiwi dan Hanung Eka Atmaja, "Literature Review: Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Organisasi", Jurnal EK&BI, Volume 4, Nomor 2 Desember 2021.
- [2] Dini Fajriyani, et al, "Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review)", Dinasti Review, Vol 4, No 6, Juli 2023.
- [3] <https://id.linkedin.com/pulse/10-tantangan-yang-dihadapi-dalam-menerapkan-change-management>.
- [4] <https://id.linkedin.com/pulse/manajemen-perubahan-yang-efektif-cara-mengatasi-tantangan-abu-tholib>.
- [5] Rizki Aulia dan Nuri Aslami, "Peran Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Tantangan dan Mengoptimalkan Peluang di Era Digital", Journal of Nusantara Economic Science(JNES) Vol. 1 No.2, Juni 2023.
- [6] Asril Rizal, et al, "Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi", Jurnal Multidisiplin Ilmu Volume 2, No. 04, Juli 2023.
- [7] Dina Melita dan Efan Elpanso, "Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis", MBIA Vol. 19, No. 2, Agustus 2020.
- [8] Desy Prastyani, 2020, Modul 10 Model Perubahan Kurt Lewin Dan John Kotter, Universitas Esa Unggul.
- [9] Suyatno, Model Manajemen Perubahan, Universitas Aisyiyah Yogyakarta
- [10] Elsy Tandelilin, "Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model Studi Kasus Avnet Information Security Company", Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 6. No. 2, Agustus 2013.
- [11] "ADKAR Model", Kemenkoan Komenfo Kabinet KM ITB on February 6, 2022.
- [12] Linda Ayu Karisma dan Muhammad Thoyib, "Manajemen Perubahan Dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan", EDUMANAGERIAL Vol. 1 No 1, 2022.
- [13] Taufik dan Kandung Sapto Nugroho, "Change Or Die?; Bagaimana Mengelola Perubahan Dalam Organisasi Tetap Survive Menghadapi Tantangan Global", Al-Ijtima'i - International Journal of Government and Social Science Vol. 6, No. 1, Oktober 2020
- [14] Ahmad Bairizki, et al, 2021, Manajemen Perubahan, Penerbit Widina Bhakti Persada, Bandung.
- [15] Raja Ainaya Alfatiha, Sam'un Raharja, Rivani, "Analisis Manajemen Perubahan pada Perusahaan Keluarga", Journal of Applied Business Administration, 2022.
- [16] Nur Arifah, "Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi", Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 4, Nomor 1, Maret 2020.
- [17] Tono Wartono, "Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi tantangan Global", Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, Vol. 7 nomor 2, 2024.
- [18] Afdillah Nur Aisyah Sinaga dan Nuri Aslami, "Analisis Dampak Manajemen Perubahan pada Organisasi atau Perusahaan", JIKEM, Vol. 2 No. 2, 2022.
- [19] Meiske Claudia dan Seto Fauzi Rahman, "Strategi Pendekatan Proses Interpersonal dalam Manajemen Perubahan Untuk Mendukung Kesejahteraan Gen-Z di Tempat Kerja", Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akutansi, 2024, 2 (4).
- [20] Nur Sa'idu, "Difusi Inovasi Manajemen Perubahan Model Kurt Lewin Pada Madrasah Dengan Pendekatan Prinsip Tringa", Jurnal Ilmu Pengetahuan, Vol 1, No. 4, Oktober 2021.