

LITERATURE REVIEW: IMPLEMENTASI PERUBAHAN DAN PENDEKATAN INTERVENSI

Irawati¹, B. Herawan Hayadi², Furtasan Ali Yusuf³, Devi Delawati⁴, Mohamad Haidar Husein⁵

nenkira08@gmail.com¹, b.herawan.hayadi@gmail.com², fay@bunabangsa.ac.id³,
devidelawati12@gmail.com⁴, mahakaryasein@gmail.com⁵

Universitas Bina Bangsa

ABSTRAK

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, manajemen perubahan menjadi kunci untuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Implementasi perubahan dan pendekatan intervensi menjadi komponen penting dalam proses transformasi organisasi. Langkah-langkah implementasi perubahan mencakup komunikasi efektif, pelatihan karyawan, dan evaluasi hasil. Pendekatan intervensi, seperti restrukturisasi organisasi atau pengembangan budaya, mendukung implementasi perubahan dengan mengatasi resistensi dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Tantangan dalam implementasi perubahan termasuk resistensi, kurangnya dukungan manajemen, dan komunikasi yang tidak efektif. Model-model implementasi perubahan, seperti Lewin's Unfreeze-Change-Refreeze, Kotter's Eight-Step Process, ADKAR, dan McKinsey 7-S, serta pendekatan intervensi, seperti appreciative inquiry, Agile, dan Lean, memberikan kerangka kerja untuk mengelola perubahan. Penyesuaian strategi dengan konteks organisasi dan keterlibatan semua pemangku kepentingan penting untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kata Kunci: Perubahan, Implementasi, Intervensi.

PENDAHULUAN

Di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah dan penuh tantangan, kemampuan untuk mengelola dan menerapkan perubahan secara efektif menjadi kunci bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Implementasi perubahan dan pendekatan intervensi adalah dua komponen penting dalam manajemen perubahan yang berperan krusial dalam transformasi organisasi. Implementasi perubahan melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk membawa organisasi dari keadaan saat ini menuju kondisi yang diinginkan, sedangkan pendekatan intervensi mencakup berbagai metode dan teknik yang digunakan untuk mendukung dan memfasilitasi proses perubahan.

Menurut Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Dalam firas mahdani et all (2022).. perubahan merupakan proses yang terstruktur dan sistematis, yang dimulai dengan identifikasi kebutuhan perubahan dan perancangan strategi yang tepat. Langkah-langkah penting dalam implementasi perubahan mencakup komunikasi yang efektif untuk memastikan semua pemangku kepentingan memahami dan mendukung perubahan, pelatihan untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan, serta evaluasi dan pemantauan untuk memastikan bahwa perubahan memberikan hasil yang diharapkan. Tujuan utama dari implementasi perubahan adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, efisiensi operasional, dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika pasar.

Pendekatan intervensi adalah teknik dan metode yang diterapkan untuk mendukung implementasi perubahan. Intervensi dapat berupa perubahan struktural, seperti reorganisasi atau restrukturisasi departemen, perubahan proses, seperti penerapan teknologi baru atau optimasi alur kerja, serta perubahan perilaku dan budaya, seperti program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan (Ikhwanul muslimin, 2023).

Pendekatan intervensi yang efektif dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan, serta memastikan

bahwa perubahan diimplementasikan dengan sukses (menurut Armenakis & Harris, (2009) dalam (Purwoko et al, 2017) .

Langkah-langkah Perubahan Organisasi (Organization change)

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, serta perbaikan, maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. Suatu organisasi tidak harus melaksanakan suatu perubahan apabila organisasi masih tanggap mengadopsi perubahan yang terjadi, khususnya perubahan eksternal (environment change). Terdapat tahapan strategi untuk memenuhi beberapa tujuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi perubahan. Tahapan tersebut terdiri dari:

- 1) Melakukan Pengkajian; Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi itu mencakup berbagai bidang, antara lain politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya dan sebagainya. Perubahan tersebut mempunyai dampak terhadap organisasi, baik dampak yang bersifat negatif maupun positif.
- 2) Melakukan Identifikasi: Yang perlu diidentifikasi adalah dampak perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan tepat. Faktor yang paling sulit identifikasinya adalah faktor eksternal lingkungan (baik secara nasional maupun maupun global). Keberhasilan mendeteksi indikasi perubahan yang akan dan sedang terjadi sangat memungkinkan setiap organisasi lebih cepat melakukan strategi perubahan yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif.
- 3) Menetapkan Perubahan: Sebelum langkah-langkah perubahan diambil, pimpinan organisasi harus yakin terlebih dahulu bahwa perubahan memang harus dilakukan, baik dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi serta pengembangan dan pertumbuhan organisasi selanjutnya. Penetapan perubahan sudah harusantisipasi terhadap sikap anggota organisasi, baik level manajer maupun level front liner karyawan. Kemungkinan harus adanya rekrutmen karena terpaksa melakukan replacemen disebabkan pemberhentian (resign) karyawan, maupun mempromosikan karyawan untuk lebih berkualitas mengadopsi perubahan yang terjadi.
- 4) Menentukan Strategi: Apabila pimpinan organisasi yakin bahwa perubahan benar-benar harus dilakukan berdasarkan identifikasi dampak perubahan yang terjadi maka pemimpin organisasi harus segera menyusun strategi untuk melakukannya. Penyusunan strategi tetap mengacu pada misi organisasi (dimana misi sebagai implementasi dari visi organisasi). Strategi secara kualitatif dirancang untuk kurun waktu minimal lima tahun kedepan, selanjutnya strategi lima tahunan diuraikan (breakdown) menjadi rencana kuantitatif tahunan (seperti; 4 tahun, 3 tahun dan 2 tahun kedepan), sampai rencana pelaksanaan (action plan) tahunan yang berisi program kerja dengan budgeting/target, kemudian diurai menjadi rencana semesteran, triwulanan, bulanan sampai aksi operasi rutinitas harian pada tingkat paling bawah (supervisor dan front liner employees)
- 5) Melakukan Evaluasi: Untuk mengetahui apakah hasil dari perubahan itu bersifat positif atau negatif, perlu dilakukan penilaian. Penilaian terhadap sifat perubahan sangat ditentukan sikap top manajemen (chief executive organization dan stockholders), apakah mereka sensitif terhadap perubahan (optimistic) dalam risk taking, atau pesimistic. Untuk menghadapi perubahan yang berkelanjutan

diperlukan mind-set yang fleksibel terhadap perubahan. Dengan melakukan analisa berdasarkan metode-metode expectation yang harus dilakukan, apabila hasil perubahan sesuai dengan harapan (expectation values) berarti berpengaruh positif terhadap organisasi, dan apabila sebaliknya berarti negatif.

Tantangan umum dalam implementasi perubahan meliputi:

- a) **Perlawanan dan Ketidakpastian:** Karyawan mungkin tidak nyaman dengan perubahan karena mengganggu rutinitas mereka atau menimbulkan ketidakpastian tentang dampaknya terhadap pekerjaan dan kehidupan mereka.
- b) **Kurangnya Dukungan dan Komitmen Pemimpin:** Ketika pemimpin organisasi tidak sepenuhnya mendukung atau berkomitmen terhadap perubahan, itu dapat menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikannya.
- c) **Kesulitan dalam Berkomunikasi:** Komunikasi yang tidak efektif atau tidak jelas tentang tujuan, alasan, dan rencana perubahan dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di antara karyawan.
- d) **Ketidakcocokan Budaya Organisasi:** Perubahan yang tidak sesuai dengan budaya organisasi atau nilai-nilai yang ada mungkin sulit diterima dan diadopsi oleh karyawan.
- e) **Keterbatasan Sumber Daya:** Kurangnya sumber daya, termasuk keuangan, tenaga kerja, dan teknologi, dapat menjadi hambatan dalam mengimplementasikan perubahan yang diinginkan.
- f) **Ketidakmampuan untuk Mengelola Perubahan:** Kurangnya keterampilan atau pengalaman dalam mengelola perubahan dapat menghambat kemampuan organisasi untuk merancang dan melaksanakan strategi perubahan yang efektif.
- g) **Pemborosan dan Ketidakberhasilan dalam Proses:** Ketika proses perubahan tidak dioptimalkan atau terlalu rumit, ini dapat mengakibatkan pemborosan sumber daya dan ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan perubahan.
- h) **Ketidaksiapan Organisasi:** Kesiapan organisasi, termasuk struktur, proses, dan kultur, untuk menghadapi perubahan mungkin kurang, yang dapat menyebabkan resistensi dan kesulitan dalam mengadopsi perubahan.
- i) **Ketidakmampuan untuk Mengukur dan Mengevaluasi Perubahan:** Kurangnya metrik yang jelas atau alat evaluasi untuk mengukur progres dan hasil dari perubahan dapat membuat sulit untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi.
- j) **Tantangan Teknis dan Teknologi:** Implementasi perubahan yang melibatkan perubahan teknologi atau sistem informasi dapat menghadapi tantangan teknis seperti masalah integrasi atau keamanan data.

Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan perencanaan yang cermat, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang kuat, keterlibatan karyawan, dan fleksibilitas dalam merespon perubahan yang terjadi.

Tahapan Implementasi Perubahan

Tahapan implementasi perubahan biasanya melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk memastikan bahwa perubahan diterapkan dengan sukses dan diterima oleh semua pemangku kepentingan. Berikut adalah beberapa model dan tahapan implementasi perubahan yang diusulkan oleh Kurt Lewin:

- a. **Unfreeze (mencairkan):** mempersiapkan organisasi untuk perubahan dengan mengatasi resistensi dan menciptakan motivasi untuk berubah. Ini melibatkan membongkar struktur lama dan menantang keyakinan yang ada.
- b. **Change (berubah):** melaksanakan perubahan yang diinginkan. Ini adalah tahap di mana proses baru, pola pikir, dan perilaku diimplementasikan.

- c. Refreeze (membekukan kembali): menstabilkan organisasi setelah perubahan tersebut bertahan dan menjadi bagian dari rutinitas.

Menurut John Kotter dalam bukunya *Leading Change*, delapan tingkatan dalam proses perubahan itu sendiri adalah:

- Menciptakan rasa urgensi: membangun kesadaran akan kebutuhan akan perubahan.
- Membentuk koalisi pemandu: mengumpulkan tim yang kuat untuk memimpin perubahan.
- Mengembangkan visi dan strategi: merumuskan visi dan strategi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan.
- Mengkomunikasikan visi perubahan: menyebarkan visi secara luas untuk memperoleh buy-in dan dukungan.
- Memberdayakan tindakan luas: menghilangkan hambatan dan memberayakan orang lain untuk melaksanakan visi perubahan.
- Mencapai kemenangan jangka pendek: mencapai dan mengakui pencapaian jangka pendek untuk menjaga momentum.
- Menggabungkan perubahan: menggunakan kemenangan jangka pendek untuk mendorong perubahan yang lebih besar.
- Menjangkar pendekatan baru dalam budaya organisasi: memastikan perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi.

Model tahapan implementasi perubahan ADKAR model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement):

- Awareness: menyadari kebutuhan akan perubahan
- Desire: memiliki keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan
- Knowledge: mengetahui cara berubah (pendidikan dan pelatihan)
- Ability: memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan dalam aktivitas sehari-hari.
- Reinforcement: memperkuat perubahan untuk mempertahankannya dalam jangka panjang.

Model implementasi perubahan McKinsey 7-S Model:

- Strategy: rencana untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif.
- Structure: struktur organisasi dan rantai komando.
- Systems: proses dan prosedur sehari-hari yang mendukung operasional.
- Shared values: nilai-nilai inti organisasi.
- Style: gaya kepemimpinan.
- Staff: karyawan dan kemampuan umum mereka.
- Skills: kemampuan dan kompetensi karyawan.

Model implementasi perubahan PDCA (Plan-Do-Check-Act)

- Plan: merencanakan perubahan.
- Do: mengimplementasikan perubahan.
- Check: mengevaluasi hasil dari implementasi awal
- Act: mengambil tindakan berdasarkan hasil evaluasi untuk menerapkan perubahan secara lebih luas atau memperbaikinya.

Tantangan dalam implementasi perubahan

Beberapa tantangan dan hambatan yang sering dihadapi dalam implementasi strategi manajemen perubahan. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- Resistensi terhadap perubahan: karyawan mungkin menolak perubahan karena ketidakpastian atau kekhawatiran tentang dampaknya terhadap mereka.
- Kurangnya sumber daya: implementasi perubahan mungkin memerlukan sumber daya tambahan, termasuk waktu, uang dan tenaga kerja.

- Komunikasi yang tidak efektif: kegagalan dalam mengkomunikasikan tujuan dan manfaat perubahan dapat menyebabkan kebingungan dan resistensi.
- Kurangnya dukungan manajemen: tanpa dukungan dan komitmen dari manajemen puncak, implementasi perubahan mungkin menghadapi hambatan yang signifikan.

Implementasi Perubahan Dengan Pendekatan Intervensi

Pendekatan intervensi dalam implementasi perubahan melibatkan penggunaan tindakan atau strategi spesifik untuk memfasilitasi dan mempercepat proses perubahan dalam organisasi. Intervensi ini dirancang untuk mengatasi hambatan, memotivasi karyawan, dan memastikan bahwa perubahan diterima dan diintegrasikan dengan baik ke dalam budaya dan operasi organisasi. Berikut adalah jenis intervensi yang dapat digunakan dalam implementasi perubahan.

Jenis-jenis intervensi dalam implementasi perubahan:

1. implementasi struktural:
 - Restrukturisasi organisasi: mengubah struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja.
 - Redesain pekerjaan: mengubah desain pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
2. intervensi proses:
 - Pengembangan proses: mengoptimalkan proses kerja untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas.
 - Total quality management (TQM): mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan.
3. intervensi sumber daya manusia:
 - Pelatihan dan pengembangan: menyediakan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk perubahan.
 - Manajemen kinerja: menerapkan sistem manajemen kinerja untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.
4. intervensi teknologi:
 - Penerapan teknologi baru: mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
 - Sistem informasi manajemen: mengimplementasikan sistem informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.
5. intervensi perilaku dan budaya:
 - Pengembangan tim: meningkatkan kerja sama dan komunikasi dalam tim untuk mendukung perubahan.
 - Pengelolaan perubahan budaya: mengelola perubahan budaya organisasi untuk mendukung tujuan perubahan.

Model Pendekatan Intervensi

Model pendekatan intervensi appreciative inquiry (AI):

- Discovery: Mengidentifikasi kekuatan dan keberhasilan organisasi saat ini.
- Dream: Membayangkan masa depan yang ideal.
- Design: Merancang sistem dan proses untuk mencapai visi masa depan.
- Destiny: Mewujudkan rencana dan mengintegrasikannya ke dalam operasi sehari-hari

Model Pendekatan Agile

- Iteratif dan Inkremental: Melakukan perubahan secara bertahap dan terus-menerus.
- Kolaboratif: Melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan.

- Responsif terhadap Perubahan: Menyesuaikan rencana berdasarkan umpan balik dan perkembangan.

Model intervensi Pendekatan Lean

- Menghilangkan Pemborosan: Identifikasi dan eliminasi aktivitas yang tidak menambah nilai.
- Perbaikan Berkelanjutan (Kaizen): Melibatkan semua anggota organisasi dalam perbaikan terus-menerus.
- Menghormati Orang: Memberdayakan karyawan dan mendorong keterlibatan mereka dalam proses perubahan.

Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, serta cocok untuk konteks dan situasi yang berbeda. Penting untuk menyesuaikan strategi dengan kebutuhan spesifik organisasi dan memastikan keterlibatan dan dukungan dari semua pemangku kepentingan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

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

Implementasi Perubahan dan Pendekatan Intervensi, dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, manajemen perubahan dan pendekatan intervensi menjadi kunci keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Implementasi perubahan melibatkan langkah-langkah terstruktur dari identifikasi kebutuhan perubahan hingga evaluasi hasilnya. Pendekatan intervensi mencakup berbagai metode untuk mendukung implementasi perubahan, termasuk perubahan struktural, proses, perilaku, dan budaya.

Langkah-langkah Perubahan Organisasi Tahapan strategi untuk memenuhi tujuan organisasi dalam mengantisipasi dan menghadapi perubahan meliputi pengkajian, identifikasi dampak, penetapan perubahan, penentuan strategi, dan evaluasi hasil.

Tantangan dalam Implementasi Perubahan, tantangan umum dalam implementasi perubahan meliputi resistensi, kurangnya dukungan, komunikasi yang tidak efektif, ketidakcocokan budaya, keterbatasan sumber daya, dan kesulitan mengelola perubahan.

Model dan Tahapan Implementasi Perubahan, beberapa model dan tahapan implementasi perubahan termasuk model Kurt Lewin (Unfreeze-Change-Refreeze), John Kotter (delapan tingkatan), ADKAR, Mckinsey 7-S Model, dan PDCA. Setiap model memiliki pendekatan yang berbeda untuk memandu organisasi melalui proses perubahan.

Implementasi Perubahan dengan Pendekatan Intervensi, jenis intervensi dalam implementasi perubahan mencakup perubahan struktural, proses, sumber daya manusia, teknologi, perilaku, dan budaya. Pendekatan intervensi seperti appreciative inquiry, Agile, dan Lean menawarkan strategi khusus untuk memfasilitasi perubahan dalam organisasi.

Setiap organisasi perlu menyesuaikan strategi perubahan dan pendekatan intervensi sesuai dengan kebutuhan dan konteksnya. Dukungan dari seluruh pemangku

kepentingan dan keterlibatan aktif dari pimpinan organisasi menjadi kunci dalam mencapai hasil yang diinginkan dalam proses perubahan.

Pentingnya manajemen perubahan dan pendekatan intervensi dalam konteks bisnis yang dinamis menunjukkan perlunya organisasi untuk memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang. Implementasi perubahan yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang tantangan dan proses yang terlibat, serta keterlibatan yang aktif dari semua pemangku kepentingan. Dengan menggunakan model-model implementasi perubahan dan pendekatan intervensi yang sesuai, organisasi dapat mengatasi resistensi, mengoptimalkan peluang, dan mencapai tujuan perubahan dengan lebih efektif. Hal ini menunjukkan pentingnya manajemen perubahan yang baik sebagai strategi untuk menghadapi perubahan yang tidak terhindarkan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari literatur review diatas adalah bahwa implementasi perubahan dan pendekatan intervensi adalah dua komponen penting dalam manajemen perubahan organisasi. Proses implementasi perubahan melibatkan langkah-langkah terstruktur untuk membawa organisasi dari keadaan saat ini menuju kondisi yang diinginkan, sementara pendekatan intervensi melibatkan penggunaan berbagai metode dan teknik untuk mendukung dan memfasilitasi proses perubahan.

Tantangan umum dalam implementasi perubahan mencakup resistensi, kurangnya dukungan manajemen, komunikasi yang tidak efektif, dan keterbatasan sumber daya. Namun, dengan perencanaan yang cermat dan keterlibatan seluruh anggota organisasi, perubahan dapat diimplementasikan dengan sukses. Berbagai model dan tahapan implementasi perubahan, seperti model Lewin, model Kotter, ADKAR, McKinsey 7-S, dan PDCA, dapat membantu memandu proses perubahan. Selain itu, pendekatan intervensi seperti Appreciative Inquiry, Agile, dan Lean juga dapat digunakan untuk memfasilitasi dan mempercepat perubahan dalam organisasi. Dengan demikian, mengelola perubahan dengan efektif merupakan kunci bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitri, A. M., & Sulistiyowati, W. (2020). "Penerapan Model Kotter dalam Manajemen Perubahan Organisasi pada Sekolah Menengah Kejuruan." *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 256-269.
- Gunawan, R. D., Suryono, R. R., & Purwanto, I. (2010). "Analisa Perubahan Manajemen dalam implementasi SI/TI pada Perguruan Tinggi ABC". In *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)*.
- Mahdani, F., Syahriati, E., Mirza, M., & Aprilia, E. D. (2022). "Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dengan Readiness for Change Pada Karyawan BRI Di Banda Aceh." *IJIP: Indonesian Journal of Islamic Psychology*, 4(1), 41-56.
- Muslimin, I. (2023). "Konsep Dan Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Pada Lembaga Pendidikan Islam: Studi Kasus Di Madrasah Se-Jawa Timur." *FAJAR Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 31-49.
- Pinandhika, P., Yetti, K., Afriani, T., Suhendri, A., & Hadi, M. (2023). "Optimalisasi Implementasi Pencegahan Risiko Jatuh Pada Pasien Menggunakan Tiga Tahapan Perubahan Lewins." *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(4), 7008-7015.
- Purwoko, A. P. (2017). "Kesiapan untuk Berubah dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 11(2 November)

- Rahmawati, R., & Sugiyanto, M. (2021). "Appreciative Inquiry sebagai Metode untuk Meningkatkan Kinerja Tim di Organisasi Non-Profit." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(3), 210-223.
- Salamzadeh, Yashar (2012). "Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions". *An Internatioanl Journal Global Business and Management Research*, 4 (3 &4)
- Santoso, D., & Firmansyah, D. (2020). "Penerapan Model ADKAR dalam Implementasi Sistem Informasi Manajemen" (Studi Kasus pada Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Jakarta). *Jurnal Sistem Informasi*, 16(1), 67-74.
- Sari, Indah Kurnia (2019) "Penerapan Metode Literatur Review dalam Penelitian Kualitatif" *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran Vol: 7 (2)* 132-139
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., Shabbir, L (2012). "Impact of organizational culture on organizational performance": an overview. *Interdiscipliner journal of contemporary research in business*, 3 (9), 975-985.
- Sugiyono. (2019). 'Implementasi Model Lewin dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi di Era Transformasi Digital'. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 10(1), 38-54.
- Suryana, I., & Wahyudi, T. (2020). "Kendala dan Solusi dalam Implementasi Agile pada Perusahaan Startup di Indonesia." *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan*, 9(1), 34-47.
- Susanto, A., & Kurniawan, D. (2019). "Analisis Tantangan Implementasi Perubahan Organisasi pada PT. XYZ." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 120-132.
- Tampubolon, M. P. (2020). "Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi."
- Utami, Y. P. D., Pinzon, R. T., & Meliala, A. (2021). "Evaluasi Kesiapan Rumah Sakit Menghadapi Bencana Non-Alam: Studi Kasus COVID-19 di Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta." *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, 10(02), 100-106.
- Wartono, T. (2024). *Manajemen Perubahan Organisasi: "Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global."* *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(2), 4086-4092.
- Wibowo, T., & Hidayat, A. (2017). "Analisis Model McKinsey 7-S untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi: Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 32(1), 37-48.
- Widodo, A., & Santoso, B. (2018). "Penerapan Pendekatan Lean Six Sigma dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Rumah Sakit XYZ." *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 6(2), 78-92.
- Yunita, R., & Santoso, A. (2019). "Implementasi Model PDCA (Plan-Do-Check-Act) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Pemerintahan." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2), 178-188.