



LITERATURE REVIEW: MANAJEMEN PERUBAHAN, TANTANGAN PERUBAHAN DAN MODEL PERUBAHAN

Engkos Kosasih¹

Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa
engkoskosasih80@gmail.com

B. Herawan Hayadi²

Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa
b.herawan.hayadi@gmail.com

Furtasan Ali Yusuf³

Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa
furtasan123@gmail.com

M. Haidar Husein⁴

Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa
mahakaryasein@gmail.com

Musadad⁵

Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa
musadad1075@gmail.com

Abstract. *When it comes to managing change from a human perspective, an approach called change management can be used. Change management has evolved and evolved over the last fifty years. The term "change" refers to the process in which something changes from an initial state to a different or altered state. Changes, problems, and models are discussed in this research. A literature review was used. The results of this study show how important it is to change everyday life. Additionally, changes must take into account the current problems for which the appropriate model is designed, engineered, and managed.*

Keywords: *Change Management, Change Challenges, Change Models.*

Abstrak. Ketika datang untuk mengelola perubahan dari perspektif manusia, pendekatan yang disebut manajemen perubahan dapat digunakan. Manajemen perubahan telah berkembang dan berkembang selama lima puluh tahun terakhir. Istilah "perubahan" mengacu pada proses di mana sesuatu berubah dari kondisi awal menjadi kondisi yang berbeda atau berubah. Perubahan, masalah, dan model dibahas dalam penelitian ini. Tinjauan literatur digunakan. Hasil penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya mengubah kehidupan sehari-hari. Selain itu, perubahan harus mempertimbangkan masalah saat ini yang dirancang, direkayasa, dan dikelola oleh model yang sesuai.

Kata kunci: Manajemen Perubahan, Tantangan Perubahan, Model Perubahan.

PENDAHULUAN

Mengelola perubahan adalah hal halal dan berbasis komunikasi, dalam kepada organisasi menyampaikan bahwa akan ada perubahan (biasanya dalam waktu singkat). Namun, manajemen perubahan lebih pada mengkomunikasikan apa yang berubah, seperti implementasi sistem atau akuisisi. Manajemen perubahan mengacu pada metode yang digunakan oleh individu atau organisasi sebagai sarana beradaptasi terhadap perubahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan organisasi adalah sebagai bentuk organisasi

efektivitas dan efisiensi. Peningkatan organisasi adalah sebagai langkah dalam peningkatan kondisi baru di masa mendatang.

Dalam lingkungan organisasi yang selalu berubah, harus ada perubahan dalam operasionalnya agar organisasi dapat tetap ada, berkembang, dan sukses di masa mendatang. Dengan melakukan perubahan ini, organisasi harus tetap semangat, bergerak, dan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan.

Bergantung pada kebutuhan bisnis mereka, organisasi dapat menggunakan manajemen perubahan dengan cara yang berbeda. Misalnya, mereka dapat menerapkan teknologi yang harus dimenangkan dan memperoleh manfaat dari manajemen perubahan, atau mereka dapat memilih untuk berinvestasi dalam manajemen perubahan untuk membantu perusahaan berkembang dengan cepat. Dengan kata lain, lingkup dan tujuan manajemen perubahan dapat berbeda, dan satu organisasi mungkin mendefinisikan dan menerapkannya secara berbeda dari yang lain. Jika organisasi tidak mengikuti arus perubahan lingkungan dengan tepat, organisasi akan runtuh.

Beberapa tantangan umum yang sering muncul saat mengalami perubahan adalah 1) resistensi dari individu atau kelompok yang terpengaruh oleh perubahan. Ini dapat terjadi karena ketidakpastian, takut kehilangan pekerjaan, atau merasa nyaman dengan kode etik saat ini. 2) Ketidaksihesuaian dengan budaya organisasi: Perubahan yang tidak sesuai dengan budaya atau prinsip-prinsip yang ada akan menimbulkan masalah besar. 3) Ketidaksihjelasan Tujuan atau Visi: Jika tujuan dan visi tidak jelas, orang akan kesulitan memahami dan mendukung perubahan. 4) Keterbatasan sumber daya: Jika sumber daya terbatas, implementasi perubahan akan menjadi sulit. 5) Pengaruh dari lingkungan luar: Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi. Perubahan lingkungan luar, seperti perubahan regulasi atau persaingan pasar yang meningkat, dapat memaksa organisasi untuk berubah namun juga menimbulkan tantangan baru. Untuk mendorong perubahan, para pemimpin harus memiliki pemahaman yang jelas tentang visi, misi, dan tujuan strategis organisasi.

Jaluanto dan Komansilan mengatakan bahwa proses menuju perubahan membutuhkan persiapan yang matang, termasuk pemahaman psikologis untuk melakukan perubahan, memahami inisiatif perubahan, melibatkan kepemimpinan tertinggi, mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan, memetakan proses perubahan, membangun komunikasi yang efektif, memberikan dukungan dan pengembangan yang memadai, dan memberikan pelatihan bagi manajer yang masih membutuhkan pelatihan.

KAJIAN TEORI

Manajemen Perubahan

Selama sepelempat abad terakhir, ilmu manajemen perubahan telah berkembang dan berkembang. Menurut penelitian prosci, perubahan harus direncanakan, dilengkapi, dan didukung agar orang yang mengalaminya berhasil mengadopsinya. Perubahan tidak akan berhasil dan kita tidak akan mencapai hasil yang diinginkan jika tidak diadopsi. Kehidupan selalu mengalami perubahan. Ini adalah pergeseran keadaan yang lambat atau tiba-tiba. Teknologi, alam, budaya, sosial, dan bahkan diri kita sendiri adalah beberapa tempat di mana perubahan dapat terjadi. Dalam situasi tertentu, perubahan dapat menyebabkan ketidaknyamanan atau ketidakpastian, tetapi dalam situasi lain, perubahan itu diharapkan dan diinginkan. 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 Yang Mempengaruhi Perubahan

Banyak sumber mengatakan bahwa faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi dapat mempengaruhi perubahan. Beberapa faktor lingkungan eksternal yang mendorong organisasi untuk berubah adalah seperti berikut: kompetisi, ekonomi, politik, globalisasi, sosial demografi, dan etika. Persaingan dalam industri bisnis sangat kuat, sehingga Perkembangan teknologi informasi adalah pendorong utama globalisasi ekonomi. Dengan demikian, struktur sosial dan demografi sangat penting.

Meskipun demikian, lingkungan internal organisasi mengalami perubahan, termasuk perubahan pada nilai-nilai, semangat kerja, dan kompetensi karyawan, tingkat pendidikan karyawan, Aktualisasi diri yang tinggi, suasana kerja yang kondusif; cara kerja yang fleksibel, dan penghargaan dan karir yang adil dan terbuka. Pendidikan karyawan yang lebih tinggi akan meningkatkan harapan dan tuntutan dalam bekerja. Ini akan mendorong mereka untuk mencari peluang aktualisasi diri, lingkungan kerja yang menyenangkan, lebih banyak fleksibilitas, gaji yang lebih adil, dan karir yang adil.

Supardi mengatakan ada empat indikator perubahan yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah ada perubahan: 1) apa yang terjadi saat ini, 2) apa yang akan terjadi di masa mendatang jika perubahan tidak terjadi, 3) apa yang diinginkan orang tentang kondisi di masa yang akan datang, dan 4) bagaimana mengubah kondisi saat ini menjadi kondisi ideal di masa yang akan datang[6].

Tahap Proses Perubahan

Proses perubahan meliputi enam tahap[7], yaitu:

- 1) Kesulitan dan tekanan. Pemimpin organisasi mulai menyadari bahwa perubahan

diperlukan. Hal ini disebabkan oleh masalah yang signifikan, seperti peningkatan perputaran tenaga kerja, penurunan laba, dan penurunan produktivitas.

- 2) Berpartisipasi dan mengubah fokus. Pengarah perubahan merumuskan masalah dan menarik anggota organisasi untuk memperhatikannya.
- 3) Menentukan masalah dan menemukan solusinya. Konsultan mengumpulkan dan menganalisis data, dan masalah yang signifikan akan lebih diperhatikan.
- 4) Penemuan dan komitmen untuk penyelesaian. Penemuan harus dibuat secara kreatif. Anggota organisasi akan lebih tertarik pada kegiatan yang akhirnya dipilih jika mereka berpartisipasi dalam proses ini.
- 5) Melakukan eksperimen dan mengamati hasilnya. Program percobaan skala kecil digunakan untuk menguji penyelesaian yang dikembangkan di tahap empat, 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 external: Perubahan lingkungan external 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. Seorang psikolog sosial Jerman-Amerika bernama Kurt Lewin membuat model perubahan yang dikenal sebagai :

1. Model Perubahan Lewin.

Tiga tahap diidentifikasi dalam model ini untuk perubahan yaitu 1) 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 individu atau organisasi tidak dapat berubah kecuali mereka siap untuk meninggalkan kebiasaan lama dan memiliki keinginan untuk berubah. 2) Perubahan (Change): Tahap kedua di mana perubahan benar-benar terjadi. Lewin menekankan bahwa komunikasi yang efektif dan partisipasi aktif dari individu dalam proses perubahan sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan berhasil. 3) Membekukan Kembali—atau Refreeze—adalah tahap ketiga, di mana perubahan yang telah dibuat dibekukan kembali untuk memastikan bahwa perubahan tersebut akan bertahan lama. Lewin berpendapat bahwa jika tidak dibekukan kembali dengan baik, perubahan tidak akan bertahan lama.

Dalam menghadapi perubahan dalam organisasi, model Lewin sangat membantu manajer karena memungkinkan mereka untuk memahami bagaimana individu bereaksi terhadap perubahan dan bagaimana memastikan bahwa perubahan berhasil. Model ini juga membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesadaran dan partisipasi individu dalam proses perubahan.

2. Model John Kotter

John Kotter, seorang profesor manajemen perubahan dan profesor di Harvard Business School, menciptakan model perubahan yang dikenal sebagai "Model Perubahan Kotter". Sebuah model terdiri dari delapan langkah yang dimaksudkan untuk membantu perusahaan menghadapi perubahan dan berhasil. Ini adalah langkah-langkahnya: 1) Menciptakan Rasa Urgensi: Menciptakan kesadaran dan rasa urgensi untuk perubahan yang diperlukan, sehingga anggota organisasi dapat memahaminya dan berpartisipasi aktif dalam prosesnya. 2) Merekrut Kepemimpinan Dalam Perubahan: Merekrut dan mengembangkan kepemimpinan yang berkualitas tinggi untuk memimpin perubahan dan memastikan bahwa anggota organisasi memiliki tujuan yang jelas dan komitmen yang kuat untuk mencapainya. 3) Membangun Visi dan Mengkomunikasikannya Secara Efektif: Untuk memberi semua orang dalam organisasi pemahaman yang jelas tentang tujuan perubahan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam prosesnya, penting untuk membuat visi yang jelas. 4) Mengatasi Rintangan: Mengatasi rintangan dan hambatan yang mungkin muncul selama proses perubahan, seperti resistensi terhadap perubahan, kekhawatiran, dan kesalahpahaman. 5) Membuat Kemenangan Berkala: Membuat kemenangan yang signifikan dan berkelanjutan selama proses perubahan, sehingga anggota organisasi dapat melihat

kemajuan dan ingin terus berkontribusi. 6) Terus Mengarahkan Momentum Perubahan: Ini berfungsi untuk menjaga fokus organisasi pada tujuan perubahan dan untuk memantau dan menyesuaikan proses untuk mencapai kesuksesan.

Dalam menghadapi perubahan dalam suatu organisasi, Model Perubahan Kotter sangat membantu karena memungkinkan manajer untuk mengikuti langkah-langkah yang terstruktur dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Model ini juga membantu dalam mengatasi orang yang menentang perubahan dan meningkatkan kesadaran dan keterlibatan semua anggota organisasi dalam proses perubahan.

3. Model ADKAR

Jeff Hiatt, pendiri Prosci, membuat Model ADKAR, sebuah model perubahan yang terdiri dari lima tahap yang berbeda yang masing-masing menunjukkan lima hasil nyata yang diperlukan untuk mencapai perubahan yang berkelanjutan. Model ADKAR digunakan untuk mengimplementasikan perubahan secara efektif dan memastikan bahwa perubahan tersebut bertahan dalam jangka panjang. Dalam model ADKAR, ada dua tahapan: 1) Kesadaran (Kesadaran): Tahap pertama meningkatkan kesadaran akan kebutuhan akan perubahan, yang mencakup memahami bagaimana perubahan akan mempengaruhi baik organisasi maupun individu. 2) Keinginan (Keinginan): Tahap kedua meningkatkan keinginan untuk berubah, yang mencakup memahami bagaimana perubahan akan menguntungkan dan meningkatkan kinerja. 3) *Knowledge* (Pengetahuan): Tahap ketiga adalah meningkatkan pengetahuan tentang perubahan, yang mencakup pemahaman tentang bagaimana perubahan akan dilakukan dan bagaimana orang dapat berkontribusi pada prosesnya. 4) *Ability* (Kemampuan): Tahap keempat adalah meningkatkan kemampuan untuk berubah, yang mencakup pemahaman tentang bagaimana orang dapat memperoleh kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berubah. 5) *Action* (Penguatan): Tahap terakhir adalah meningkatkan kekuatan.

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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan review literatur. Metode Review Literatur adalah suatu pendekatan sistematis, jelas, dan dapat direplikasi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengintegrasikan hasil penelitian dan pemikiran yang telah dibuat oleh

para peneliti dan praktisi. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber, termasuk, tetapi tidak terbatas pada, jurnal penelitian, review jurnal, laporan tahunan, buku, dan data yang berkaitan dengan topik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hakikat Perubahan

Kingsley Davis mendefinisikan perubahan sosial sebagai perubahan yang terjadi pada struktur dan fungsi masyarakat. Max Weber mendefinisikan perubahan sosial sebagai kondisi yang terjadi dalam masyarakat akibat ketidakseragaman antara unsur-unsur sosial yang ada. Sedangkan Hirschman mendefinisikan perubahan sosial sebagai fenomena yang muncul sebagai hasil dari interaksi antara komunikasi dan pola pikir masyarakat. Selain itu, juga ditekankan bahwa perubahan sosial dapat disebabkan oleh faktor internal, seperti konflik, pertumbuhan penduduk, revolusi, dan penemuan baru, serta faktor eksternal, seperti Gillin: Perubahan sosial adalah perubahan gaya hidup yang dipengaruhi oleh kondisi materi kebudayaan, situasi geografis, demografi, ideologi, dan hasil dari penemuan baru. Begitupun Imam Santoso menyatakan bahwa sifat utama masyarakat adalah perubahan, yang mendefinisikan "kehidupan sosial" sebagai kehidupan sosial itu sendiri. Kehidupan sosial selalu mengalami perubahan.

Perubahan adalah proses peralihan atau perpindahan ke arah keadaan yang lebih baik. Berbagai macam faktor dapat menyebabkan perubahan, seperti sifat dan hakikat manusia yang selalu ingin berubah, perubahan kondisi geografis, dan kebudayaan materil. Perubahan dapat berupa perubahan kecil atau besar, seperti perubahan dalam sistem penanaman Indonesia sebelum dan selama 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 membebekukan 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 DAN SARAN

Para ahli mendefinisikan "perubahan" sebagai peluang untuk memperbaiki keadaan sebagai proses peralihan atau perpindahan. Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan perubahan, seperti sifat dan hakikat manusia yang selalu ingin berubah, perubahan dalam kondisi geografis, dan perubahan dalam kebudayaan materil. Perubahan dapat kecil atau besar, seperti perubahan dalam gaya hidup dan gaya hidup, atau besar, seperti perubahan dalam sistem penanaman Indonesia sebelum dan sesudah penjajahan Belanda. Dalam manajemen perubahan, banyak masalah yang akan dihadapi organisasi, tetapi beberapa yang paling umum adalah resistensi, ketidaksesuaian dengan budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan tentang tujuan atau visi, dan tekanan dari luar.

Untuk tetap eksis dan sukses di masa mendatang, organisasi harus mengubah operasionalnya karena lingkungannya yang terus berubah. Organisasi ingin tetap hidup dan bergerak dan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan diperlukan untuk mencapai tujuan strategis dan faktor perubahan yang kompleks dalam lingkungan yang berubah cepat dan tidak dapat diprediksi. Ada tiga model kepemimpinan yang paling umum, Model Lewin, Model ADKAR, dan Model Kotter, yang masing-masing dapat diterapkan dalam organisasi

tergantung pada masalah dan budaya yang cocok untuk masing-masing model. Apa pun bentuk manajemen perubahannya, tujuan akhirnya adalah membantu individu melakukan perubahan guna membantu organisasi menjadi lebih sukses. Untuk mempelajari tentang siapa yang biasanya terlibat dalam pengelolaan perubahan.

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.