
FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT PERUBAHAN

Hidayah¹, Tania Defa Danilla², Neni Anggraini Setya Dewi³,
Putri Amelya Jyl Kareca⁴

^{1,2,3,4} Universitas Negeri Surabaya

124010714087@mhs.unesa.ac.id, 224010714085@mhs.unesa.ac.id,

324010714086@mhs.unesa.ac.id, 424010714088@mhs.unesa.ac.id.

ABSTRACT

This study is motivated by the importance of change management within organizations amid an ever-evolving environment. However, in practice, many organizations face obstacles in the change process, both from structural and cultural perspectives. This study aims to analyze the factors that support and hinder organizational change and to understand the change cycle that occurs. The method used is a qualitative approach involving a literature review, specifically by examining various scientific journals and relevant sources related to change management. Data analysis employs content analysis to identify and categorize information from various sources. The research findings indicate that factors supporting change include participatory leadership, a flexible organizational culture, human resource readiness, as well as budgetary and policy support. Meanwhile, factors hindering change include resistance to change, deeply rooted organizational culture, limitations in human resource competencies, internal conflicts, and fear of risk and uncertainty. Furthermore, the organizational change cycle proceeds through the stages of awareness, implementation, and stabilization, which require systematic management. Thus, the success of organizational change is significantly influenced by the ability to effectively manage supporting factors and minimize hindering factors.

Keywords: *Change Management, Supporting Factors, Hindering Factors*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya manajemen perubahan dalam organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berkembang. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi mengalami hambatan dalam proses perubahan, baik dari aspek struktural maupun kultural. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat perubahan organisasi serta memahami siklus perubahan yang terjadi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur, yaitu dengan mengkaji berbagai jurnal ilmiah dan sumber relevan yang berkaitan dengan manajemen perubahan. Teknik analisis data menggunakan analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan informasi dari berbagai sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung perubahan meliputi kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang fleksibel, kesiapan sumber daya manusia, serta dukungan anggaran dan kebijakan. Sementara itu, faktor penghambat perubahan antara lain resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi yang mengakar, keterbatasan kompetensi SDM, konflik internal, serta ketakutan terhadap risiko dan ketidakpastian. Selain itu, siklus perubahan organisasi berlangsung melalui tahapan

kesadaran, implementasi, dan stabilisasi yang memerlukan pengelolaan secara sistematis. Dengan demikian, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola faktor pendukung dan meminimalkan faktor penghambat secara efektif.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Faktor Pendukung, Faktor Penghambat

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi yang masif, organisasi idealnya harus memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi agar dapat menjaga keberlanjutan kinerjanya. Secara teoretis, perubahan dianggap sebagai suatu keharusan (*necessity*) di mana organisasi diharapkan mampu keluar dari zona nyaman menuju wilayah baru yang penuh peluang atau *uncharted territory* (Iskandar 2019). Visi organisasi yang responsif mensyaratkan adanya manajemen perubahan yang terencana, partisipatif, dan berorientasi pada manusia untuk meminimalkan resistensi serta memastikan stabilitas jangka panjang. Dalam kondisi ideal, setiap transisi organisasi didukung oleh kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang transparan, dan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi digital guna membangun ketahanan yang berkelanjutan (Khodijah dan Rizki 2025).

Namun, fakta di lapangan menunjukkan fenomena yang kontras dengan kondisi ideal tersebut. Banyak organisasi, baik di sektor pendidikan maupun industri konstruksi, mengalami kegagalan dalam proses transisi karena kurangnya pemahaman mendalam mengenai urgensi perubahan. Fenomena nyata yang sering muncul adalah tingginya tingkat resistensi karyawan, mulai dari kepatuhan yang enggan (*reluctant compliance*) hingga tindakan sabotase pasif seperti menunda-nunda pekerjaan (Lines et al. 2015). Di sektor pendidikan tinggi misalnya, perubahan sering kali hanya menyentuh aspek birokrasi formal tanpa mengubah "DNA" atau perilaku dasar para anggotanya, sehingga inovasi menjadi stagnan.

Kesenjangan antara ekspektasi adaptabilitas dan realitas resistensi ini muncul karena sering kali pemimpin hanya fokus pada perubahan struktural tanpa mempertimbangkan aspek psikologis dan budaya. Jika masalah ini dibiarkan, organisasi akan kehilangan daya saing, mengalami penurunan produktivitas, dan pada akhirnya terancam "mati" atau tidak relevan lagi di pasar. Penelitian mengenai faktor pendukung dan penghambat menjadi sangat penting dilakukan saat ini untuk

memetakan variabel-variabel kritis yang sering terabaikan, seperti pentingnya peran agen perubahan dan kesiapan mental anggota organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.

Secara teoritis, pemilihan topik ini didasari pada kebutuhan untuk menemukan model manajemen perubahan yang lebih dinamis dan aplikatif. Sebagai solusi sementara, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif, seperti model lima langkah yang mencakup tahap *doctrining* (penanaman nilai) hingga *innovating* (Mukhtar, Muntholib, dan Bashori 2020). Argumen utama penelitian ini adalah bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal, melainkan oleh strategi dalam mengelola faktor-faktor internal yang mendukung dan memitigasi faktor-faktor eksternal yang menghambat. Melalui pemahaman terhadap siklus perubahan yang tepat, organisasi dapat mengubah hambatan menjadi peluang pertumbuhan.

Urgensi masalah ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keterlibatan agen perubahan formal secara signifikan mampu meminimalkan resistensi di 16 organisasi yang berbeda. Selain itu, data dari studi literatur sistematis menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan restrukturisasi menyeluruh pada budaya kerja dan pola kepemimpinan agar ketahanan organisasi tetap terjaga di era disrupsi (Nufuz et al. 2025). Tanpa manajemen perubahan yang strategis, risiko kegagalan implementasi sistem baru tetap tinggi, yang pada akhirnya akan mengancam keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

B. Metode Penelitian

Pada bagian ini menjelaskan metodologi yang digunakan dalam penelitian yang dianggap perlu untuk memperkuat naskah yang dipublikasikan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur. Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca, dan menganalisis berbagai sumber tertulis seperti jurnal ilmiah, artikel, dan publikasi yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam melalui kajian teori serta hasil penelitian sebelumnya.

(Sari dan Asmendri 2020) studi literatur merupakan metode penelitian yang memanfaatkan sumber-sumber tertulis sebagai data utama yang kemudian dianalisis secara sistematis untuk memperoleh pemahaman terhadap suatu

permasalahan. Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data secara langsung di lapangan, melainkan berfokus pada pengolahan data sekunder yang telah tersedia dalam berbagai publikasi ilmiah.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri jurnal-jurnal ilmiah Indonesia yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data yang digunakan berasal dari artikel yang telah dipublikasikan dan dapat diakses secara terbuka, sehingga memiliki dasar akademik yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yaitu dengan cara mengkaji, mengelompokkan, serta membandingkan isi dari berbagai sumber yang telah dikumpulkan. Proses ini dilakukan secara sistematis untuk memperoleh kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Dengan demikian, melalui metode studi literatur ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai konsep dan faktor-faktor yang dikaji dalam penelitian.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kajian Pustaka

Dasar teoretis manajemen perubahan dalam literatur kontemporer berpijak pada premis bahwa perubahan bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan strategis (*strategic necessity*) untuk bertahan hidup. Prinsip "Change or Die" menekankan bahwa organisasi yang gagal beradaptasi akan kehilangan relevansi di tengah disrupsi teknologi dan pergeseran pasar. Dalam perkembangannya, teori klasik Kurt Lewin mengenai tahap *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing* telah dimodifikasi menjadi siklus yang lebih komprehensif. Sebagai contoh, dalam konteks institusi pendidikan tinggi, muncul model lima tahap yang lebih dinamis yaitu: *doctrining* (penanaman nilai), *unfreezing*, *changing*, *freezing*, dan diakhiri dengan *innovating* (Mukhtar et al. 2020). Penambahan tahap inovasi di akhir siklus ini menunjukkan bahwa perubahan tidak boleh berhenti pada titik stabil, melainkan harus terus memicu kreativitas berkelanjutan untuk membangun ketahanan organisasi di era digital.

Studi terdahulu memberikan gambaran yang bervariasi mengenai keberhasilan manajemen perubahan di berbagai sektor. Di industri

konstruksi dan teknik, penelitian empiris terhadap enam belas organisasi pemilik proyek menunjukkan bahwa faktor utama kegagalan sering kali berasal dari resistensi individu yang tidak terkelola dengan baik. Sementara itu, di sektor pendidikan tinggi Islam di Indonesia, penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan yang sukses sangat bergantung pada keselarasan antara faktor internal organisasi dengan tuntutan eksternal, di mana kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam menggerakkan visi. Penelitian lain di bidang bisnis dan akuntansi menegaskan bahwa penerapan manajemen perubahan yang partisipatif dan berorientasi pada manusia secara signifikan meningkatkan stabilitas kinerja jangka panjang dibandingkan pendekatan yang hanya bersifat administratif-top-down.

Secara kritis, analisis terhadap berbagai literatur ini mengungkapkan bahwa meskipun teknologi dan struktur adalah sarana perubahan, faktor manusia tetaplah determinan utama. Sintesis dari temuan-temuan ini menunjukkan adanya dikotomi antara faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi. Faktor pendukung utama meliputi komunikasi yang transparan, keterlibatan agen perubahan formal, dan budaya organisasi yang adaptif. Sebaliknya, faktor penghambat yang paling dominan adalah resistensi psikologis anggota organisasi yang bermanifestasi dalam perilaku sabotase pasif atau kepatuhan yang enggan (*reluctant compliance*). Esensi dari manajemen perubahan yang efektif bukan sekadar mengganti sistem formal, melainkan melakukan "pengodean ulang" (*re-coding*) terhadap DNA budaya organisasi agar menjadi lebih terbuka, responsif, dan berani keluar dari zona nyaman menuju wilayah yang belum terpetakan (*uncharted territory*) (Iskandar 2019; Lines et al. 2015).

Meskipun pemetaan faktor pendukung dan penghambat sudah cukup luas, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Mayoritas literatur masih cenderung fokus pada aspek kepemimpinan dan budaya secara umum, namun sangat sedikit yang mengkaji mitigasi risiko teknis seperti keamanan siber sebagai bagian integral dari perubahan digital (Nufuz et al. 2025). Selain itu, terdapat kesenjangan metodologis di mana banyak studi masih bersifat kualitatif deskriptif atau sekadar tinjauan literatur

sistematis. Masih dibutuhkan lebih banyak penelitian empiris kuantitatif yang menguji hubungan kausal antara variabel manajemen perubahan tertentu dengan metrik keberlanjutan organisasi di berbagai konteks budaya yang berbeda, mengingat data empiris yang kuat mengenai resistensi sejauh ini masih didominasi oleh studi di negara maju seperti Amerika Serikat (Khodijah dan Rizki 2025).

2. Faktor Pendukung Perubahan

Perubahan organisasi sudah menjadi fenomena yang kerap ditemui dalam interval waktu panjang, dalam diskursus manajemen kontemporer, kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berevolusi dan melakukan perubahan menjadi determinan utama untuk memastikan organisasi tetap berkembang mengikuti perubahan zaman. Proses perubahan tidak terjadi dalam waktu yang singkat, terdapat banyak proses yang harus dilalui dan dalam proses itu akan terlibat berbagai faktor pendukung perubahan. Memahami faktor pendukung perubahan sangat krusial bagi para pemimpin organisasi agar pengelolaan transisi dapat dilakukan dengan resiko minimal dan hasil maksimal. Berdasarkan studi literatur dari beberapa jurnal, terdapat beberapa hal yang menjadi faktor pendukung perubahan organisasi :

1. Kepemimpinan partisipatif

Untuk menjalankan perubahan atau inovasi, organisasi akan membutuhkan seorang pemimpin yang melibatkan seluruh anggotanya dalam setiap tahapan, hal ini dilakukan dengan tujuan anggotanya akan nyaman ketika menyampaikan keluhan, beban, ide atau bahkan gagasan. Soft skill yang dimiliki mahasiswa akan sedikit tersampaikan ketika mereka diberi tanggung jawab, perlahan sifat tanggungjawab juga akan terbentuk sesuai usaha dan pengalaman nyata. Penelitian yang dilakukan oleh (utama) menjelaskan bahwa pimpinan yang mendukung menjadi salah satu faktor pendukung perubahan.

2. Budaya Fleksibel

Organisasi yang memiliki budaya cenderung fleksibel akan lebih mudah mendukung sebuah perubahan, orang-orang didalamnya cenderung terbiasa melakukan inisiatif, kolaborasi dan berani

mengambil resiko. Budaya ini menjadikan perubahan cepat di adaptasikan sesuai kebutuhan,

3. Kesiapan SDM

Pendukung dari sebuah perubahan, dimulai dari tim yang dibentuk untuk merumuskan kebijakan perubahan, hal ini dapat dinilai dari kemampuan kognitif dan emosional tim untuk menerima rencana perubahan.

4. Ketersediaan Anggaran

Semua bentuk perubahan akan membutuhkan pengeluaran anggaran, anggaran menjadi komposisi penting sebagai alat perencanaan serta pengendalian sumber daya yang memastikan semua rencana perubahan bisa dilakukan implementasi sesuai target. Kestabilan dalam siklus ini menjadi penting, agar program atau perubahan tidak berhenti di tengah jalan.

Dalam artikel (Hakim dan Sugiyanto 2018) memberikan penjelasan faktor pendukung perubahan antara lain:

- a) Dukungan dari pemerintah
- b) Lembaga Pelindung (FPKBL)
- c) Meningkatnya tingkat pendidikan
- d) Pengusaha yang mulai kenal teknologi

Sedangkan menurut (Utama 2017) faktor yang mendorong perubahan organisasi adalah :

- a) Pedoman dan petunjuk teknis
- b) Adanya sarana dan prasarana
- c) Pimpinan yang mendukung
- d) Sistem organisasi yang mulai bekerja

3. Faktor Penghambat Perubahan

Dalam proses perubahan organisasi, berbagai tantangan seringkali muncul dan dapat dapat menghambat tercapainya tujuan perubahan. Hambatan ini tidak hanya berkaitan dengan aturan atau struktur organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh sikap, budaya, serta kesiapan sumber daya manusia (SDM). Hal ini sejalan dengan temuan (Hakim dan Sugiyanto 2018;

Munandar 2019; Utama 2017) yang menunjukkan adanya beberapa faktor penghambat perubahan organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut yaitu :

a) Pola Pikir Lama dan Resistensi Terhadap Perubahan

Perubahan sering kali terhambat karena anggota organisasi masih mempertahankan kebiasaan lama dan merasa tidak nyaman dengan sistem baru. Kondisi ini membuat proses adaptasi berjalan lambat karena individu cenderung memilih cara kerja yang sudah dianggap aman. Ketika perubahan dipandang sebagai ancaman terhadap kenyamanan atau posisi yang dimiliki, maka muncul penolakan sehingga kebijakan baru tidak dapat berjalan maksimal.

b) Budaya Organisasi yang Sulit Diubah

Budaya senioritas maupun pola kerja tradisional yang telah lama terbentuk membuat organisasi cenderung terbiasa dengan keadaan tersebut. Hal ini seringkali membuat perubahan mengalami hambatan, dikarenakan nilai dan kebiasaan lama lebih dipertahankan dibandingkan menerima inovasi baru.

c) Keterbatasan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum merata menjadi kendala dalam menjalankan perubahan. Ketika anggota organisasi belum memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan sistem baru, maka perubahan yang telah dirancang dengan baik tidak dapat diterapkan secara optimal.

d) Konflik Internal dan Kurangnya Komunikasi

Perbedaan kepentingan serta kekurangan komunikasi yang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman dan menurunkan kepercayaan antar anggota organisasi. Jika konflik tidak diselesaikan dengan baik, maka perubahan akan semakin sulit diterima secara bersama-sama

e) Ketakutan Terhadap Risiko dan Ketidakpastian

Perubahan sering di pandang membawa risiko terhadap stabilitas pekerjaan atau keberlangsungan organisasi. Rasa takut terhadap kegagalan dan ketidakpastian membuat individu cenderung ragu atau menolak perubahan, sehingga proses perubahan berjalan lambat/terhambat.

4. Siklus Perubahan pada Organisasi

Dalam organisasi, siklus perubahan Adalah rangkaian Langkah yng sistematis yang menggambarkan proses transformasi dari kondisi awal menuju kondisi yang diinginkan. Perubahan dalam organisasi terjadi melalui proses yang melibatkan aspek structural, budaya, kepemimpinan, dan perilaku individu. Model Kurt Lewin ada tiga tahap yaitu (*Unfreezing, Moving, dan Refreezing*) Adalah salah satu model siklus perubahan yang paling dasar. (Burnes 2019) mengatakan bahwa teori lapangan mendasarinya, yang menyatakan bahwa kekuatan pendorong (*driving forces*) dan penghambat (*restraining forces*) harus seimbang sehingga terjadi perubahan. *Unfreezing* Adalah tahap menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan dan melemahkan pola lama yang sudah mengakar. Tahap *moving* Adalah fase transisi menuju praktik atau sistem baru. Sedangkan tahap *refreezing* Adalah tahap menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari budaya organisasi.

(Pollack dan Pollack 2014) kemudian menjelaskan bahwa siklus perubahan tidak selalu berjalan secara linear sperti yang digambarkan oleh model teoritis. Menurut penelitian mereka tentang penggunaan model delapan tahap Kotter, perubahan sering terjadi si berbagai bagian organisasi secara bersamaan, yang menunjukkan bahwa siklus perubahan Adalah dinamis dan kontekstual. Akibatnya, organisasi harus fleksibel dalam mengelola siklus perubahan.

(Cameron dan Green 2009) menyatakan bahwa siklus perubahan mencakup perubahan pada Tingkat individu dan tim serta pada system dan struktur. Mereka menekankan bahwa penting untuk mempertimbangkan aspek emosional selama setiap tahap perubahan. Mereka yang mengalami fase transisi sering mengalami ketidakpastian dan resistensi. Akibatnya, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mengimbangi pencapaian tujuan organisasi (*outcome*), kepentingan pemangku kepentingan (*interest*), dan keadaan emosional anggota organisasi (*emotion*).

(Aslami dan Husni 2023) menunjukkan bahwa siklus perubahan harus dikelola secara terstruktur melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penguatan perubahan. Ini Adalah bagian dari

implementasi system informasi di Lembaga Pendidikan. mereka menggabungkan pendekatan Kotter, McKinsey, dan ADKAR ke dalam model mereka untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya terjadi di bidang teknis, tetapi juga di bidang budaya dan kesiapan individu.

Sementara itu, (Aradea, Yuliana, dan Himawan 2010) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dan komunikasi yang efektif sangat berpengaruh pada keberhasilan siklus perubahan. Dalam penelitian mereka, hambatan utama perubahan muncul selama fase transisi Ketika karyawan menentang system baru. Ini menunjukkan bahwa tanpa manajemen perubahan yang tepat, siklus perubahan dapat terhenti sebelum mencapai tahap stabilisasi.

Siklus perubahan organisasi biasanya terdiri dari tiga fase utama, menurut berbagai perspektif (1) kesadaran dan persiapan untuk perubahan (2) proses implementasi atau transisi dan (3) stabilisasi dan penguatan perubahan. Namun, siklus ini tidak selalu berjalan secara berurutan. Keberhasilan setiap tahap perubahan ditentukan oleh elemen seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan kesiapan individu.

Pengelolaan siklus perubahan yang sistematis dan adaptif menjadi kunci utama dalam mencapai transformasi organisasi yang berkelanjutan karena organisasi dapat membuat strategi yang lebih baik untuk mengantisipasi tantangan dan memperkuat faktor pendukung perubahan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah disusun, dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam organisasi merupakan sebuah hal yang tidak dapat dihindari. Seiring dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi demi menjaga relevansi dan pencapaian tujuan strategis. Dalam konteks ini, manajemen perubahan hadir sebagai instrumen krusial untuk memfasilitasi transisi dari kondisi eksisting menuju kondisi baru secara terencana dan sistematis.

Keberhasilan implementasi perubahan sangat bergantung pada sinergi berbagai faktor pendukung. Di antaranya adalah kepemimpinan yang partisipatif, budaya organisasi yang adaptif, kesiapan sumber daya manusia, serta

ketersediaan dukungan anggaran dan kebijakan. Faktor-faktor ini berfungsi menciptakan ekosistem yang kondusif, sehingga proses adaptasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Namun, di sisi lain, perubahan juga kerap menghadapi berbagai kendala. Resistensi terhadap perubahan sering kali muncul akibat pola pikir yang terlanjur mapan, budaya organisasi yang kaku, keterbatasan kompetensi, konflik internal, maupun ketakutan akan ketidakpastian. Hambatan-hambatan ini berpotensi memperlambat proses transformasi atau bahkan menyebabkan kegagalan dalam mencapai target perubahan.

Selain itu, siklus perubahan organisasi bersifat bertahap, tidak terjadi secara instan. Proses ini meliputi tahapan kesadaran, implementasi, hingga stabilisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola setiap tahapan tersebut secara komprehensif, dengan memperhatikan aspek struktural maupun psikologis anggota, guna memastikan keberlanjutan perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aradea, Ade Yuliana, dan Hidayatulah Himawan. 2010. "Penerapan Change Management Untuk Peningkatan Proses Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif Organisasi." *Seminar Nasional Informatika (SEMNASIF)* (Vol. 1, No. 5). 1(5):27–36.
- Aslami, Nuri, dan M. Adhie Husni. 2023. "Model Manajemen Perubahan untuk Implementasi Sistem Informasi." *JRIME: Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi* 1(3):202–19. doi: 10.54066/jrime.v1i3.426.
- Burnes, Bernard. 2019. "The Origins of Lewin's Three Step Model of Change." *Journal of Applied Behavioral Science* 56(1):32–59. doi: 10.1177/0021886319892685.
- Cameron, Esther, dan Mike Green. 2009. *Making Sense of Common Sense For Change Management*. Vol. 47.
- Hakim, Lukman, dan Eko Sugiyanto. 2018. "Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta." *BENEFIT: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 3(2):49–63. doi: 10.23917/benefit.v3i1.6562.
- Iskandar, Iskandar. 2019. "Change Management: Concept, Application, and Its Relevance for Higher Education Management." *Journal Of Educational Experts (JEE)* 2(1):27. doi: 10.30740/jee.v2i1p27-32.
- Khodijah, Siti, dan Cindy Atika Rizki. 2025. "Manajemen Perubahan sebagai Faktor

-
- Kunci Keberlanjutan Organisasi.” *Journal of Management, Economics, and Accounting Research (JoMEAR)* 1(1):18–27. doi: 10.62712/jomear.v1i1.31.
- Lines, Brian C., Kenneth T. Sullivan, Jake B. Smithwick, dan Josh Mischung. 2015. “Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations.” *International Journal of Project Management* 33(5):1170–79. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.01.008.
- Mukhtar, Muntholib, dan Bashori. 2020. “Change Management: The Higher Education of Islamic University in Indonesia.” *International Journal of Education, Information Technology and Others (Ijeit)* 3(1):139–49. doi: 10.5281/zenodo.3755259.
- Munandar, Dadang Rahman. 2019. “Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa (Study Kasus Tentang Implementasi Peran SLB Negeri Citeureup sebagai Resorce Centre Dalam Layanan Pendidikan Inklusif).” *Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pendidikan* 3(1):280–93.
- Nufuz, Devi Alhayatun, Muhammad Hadyanshah Mahendra, Abdullah Faqih, dan Nurul Setianingrum. 2025. “Strategi Efektif Dalam Manajemen Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi Di Era Digital.” *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara* 1(6):540–47. doi: 10.59435/menulis.v1i6.388.
- Pollack, Julien, dan Rachel Pollack. 2014. “Using Kotter’s Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice.” *Systemic Practice and Action Research* 28(1):1–16. doi: 10.1007/s11213-014-9317-0.
- Sari, Milya, dan Asmendri Asmendri. 2020. “Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA.” *NATURAL SCIENCE: Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA* 6(1):41–53. doi: 10.15548/nsc.v6i1.1555.
- Utama, Randu Nang. 2017. “Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Proses Perubahan Organisasi pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Palang Raya.” *Jurnal Organisasi dan Manajemen* 13(2):119–28. doi: 10.33830/jom.v13i2.63.2017.
-