

Strategi Implementasi Perubahan Organisasi: Pendekatan Manajemen Perubahan yang Efektif

Said Ihsan Fauzi¹ Chuzaimah Batubara²

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Email: saidihsan54@gmail.com¹ chuzaimahbatubara@uinsu.ac.id²

ABSTRACT

This abstract discusses the strategy of implementing organizational change with an effective change management approach. Its purpose is to introduce the basic concepts and principles of change management to help organizations achieve their goals and overcome the challenges of change. An effective change management approach involves five main steps: evaluating the situation, planning change, implementing change, monitoring and evaluating results, and correcting and strengthening changes. In addition, it is important for the organization to establish a change management team consisting of individuals who are experienced in change management. In the deployment of organizational change, effective communication is essential to ensure a clear and consistent understanding of the change. The implications of implementing an effective change management strategy will assist organizations in dealing with change with an adaptive and innovative attitude so as to improve overall organizational performance.

ABSTRAK

Abstrak ini membahas strategi implementasi perubahan organisasi dengan pendekatan manajemen perubahan yang efektif. Tujuannya adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan mereka dan menangani setiap tantangan yang terkait dengan perubahan dengan menekankan prinsip-prinsip manajemen dasar dan prinsip-prinsip manajemen perubahan. Manajemen perubahan yang efektif memerlukan lima langkah utama: menilai situasi, merencanakan perubahan, mempraktikkannya, menganalisis hasil, dan memastikan bahwa perubahan itu aman dan efektif. Selain itu, penting bagi organisasi untuk memiliki tim manajemen perubahan yang terdiri dari orang-orang dengan pengalaman yang relevan.

Komunikasi yang efektif sangat penting selama manajemen perubahan organisasi untuk memberikan pemahaman yang jelas dan konsisten tentang perubahan. Menerapkan strategi manajemen perubahan yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengatasi perubahan dengan keterampilan yang fleksibel dan inovatif sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Efektif, Organisasi, Perubahan

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi adalah kualitas tertentu yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan akibat dari lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis yang menuntut respon cepat dari organisasi agar dapat terus maju dan sukses.(Yang et al., 2023) Menerapkan perubahan organisasi, bagaimanapun, secara konsisten menempati peringkat sebagai tantangan utama manajer karena melibatkan perubahan budaya organisasi dan operasi sehari-hari. Menerapkan strategi manajemen perubahan organisasi berhasil mengatasi tantangan manajemen perubahan organisasi yang ada.(Šilenskytė et al., 2022) Strategi ini harus melibatkan beberapa pemangku kepentingan internal, termasuk manajer, karyawan, dan kelompok pemangku kepentingan lainnya, dan perlu diimplementasikan melalui manajemen perubahan manajerial yang efektif.(Chawner et al., 2023)

Dalam artikel ini, akan dibahas mengenai strategi implementasi perubahan organisasi yang efektif dengan pendekatan manajemen perubahan yang tepat. Pembahasan diawali dengan pengertian perubahan organisasi, dilanjutkan dengan penyebab dan faktor penting yang mempengaruhi implementasi perubahan organisasi.(Abrantes & Figueiredo, 2013) Selain itu, artikel ini juga akan membahas beberapa elemen strategi implementasi perubahan yang sukses dan langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh manajer untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam mengimplementasikan perubahan organisasi.(Huang et al., 2023)

KAJIAN TEORI

Strategi implementasi perubahan organisasi merupakan sebuah upaya perusahaan untuk melakukan perubahan terhadap cara kerja serta memperbaiki kinerjanya. Pendekatan manajemen perubahan yang efektif diperlukan agar perubahan dapat dilakukan dengan baik tanpa menimbulkan ketidaknyamanan dalam organisasi. Terdapat beberapa strategi dalam implementasi perubahan organisasi, salah satunya adalah komunikasi yang efektif. (Manninen & Huiskonen, 2022) Komunikasi yang efektif harus dilakukan dengan jelas, terbuka dan transparan sehingga memberikan pemahaman pada seluruh anggota organisasi tentang perubahan yang akan dilakukan dan manfaat yang bisa diperoleh. (Schuler et al., 2023) Selanjutnya, pengaturan tugas dan peran juga perlu diperhatikan dalam strategi implementasi perubahan organisasi. Setiap anggota organisasi harus memahami peran dan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas dan mendukung perubahan yang dilakukan. (Mousa, 2023)

Pada saat perubahan dilakukan, manajemen perubahan yang efektif wajib dilakukan untuk meminimalkan dampak negatif. (Zhao et al., 2022) Langkah-langkah seperti pengenalan perubahan, pelatihan, pengembangan, konseling, dan partisipasi anggota organisasi perlu dilakukan agar mampu mengatasi resistensi perubahan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. (Windhorst et al., 2009) Melalui strategi implementasi yang tepat, perusahaan dapat memperbaiki kinerja organisasi dan menjamin keberhasilan perubahan. (Mahler et al., 2019) Oleh karena itu, manajemen perubahan yang efektif menjadi hal yang sangat diperlukan dalam strategi implementasi perubahan organisasi. (Penzenauer, 1996)

METODE PENELITIAN

Untuk metode kali ini, penulis menggunakan metode Kualitatif. Metode penelitian kualitatif yang dapat digunakan dalam mengkaji strategi implementasi perubahan organisasi adalah studi kasus. (Amandu et al., 2013) Studi kasus merupakan sebuah pendekatan penelitian yang digunakan untuk menginvestigasi suatu kasus yang kompleks dan menarik. Dalam hal ini, kasusnya dapat berupa suatu implementasi perubahan yang dilakukan oleh organisasi tertentu. (Clarke et al., 2023) Penelitian dapat dilakukan melalui wawancara mendalam dengan berbagai pihak yang terlibat dalam implementasi perubahan tersebut, seperti manajer, karyawan, dan

pengambil kebijakan. Selain itu, observasi juga dapat dilakukan untuk memperoleh data mengenai bagaimana perubahan tersebut diimplementasikan dalam praktiknya.(Hamlish et al., 2022) Selain itu, metode analisis data kualitatif dapat digunakan dalam menganalisis data yang diperoleh dari penelitian, seperti teknik coding dan kategorisasi. Teknik coding digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data yang diperoleh.(Jamalnia et al., 2023) Sedangkan, kategorisasi digunakan untuk mengelompokkan tema-tema tersebut menjadi subkategori yang lebih spesifik dan terkait dengan perubahan yang diimplementasikan oleh organisasi.(Parikh et al., 2023)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan dapat terjadi dalam berbagai konteks, dari satu keadaan ke keadaan lain, bahkan di dalam sebuah organisasi. Bahkan dengan niat terbaik, perubahan sering dilakukan untuk meningkatkan status organisasi.(Hill et al., 2023) Baik modifikasi internal maupun eksternal terhadap organisasi dapat dilakukan. Menurut sudut pandang tertentu, perusahaan dapat mengalami perubahan dalam struktur manajemen, personel, prosedur operasional, dan faktor terkait lainnya (Armstrong, 2009). Oleh karena itu, organisasi terkadang dipandang sebagai pengamatan empiris dalam hal bentuk, kualitas, dan kondisinya. (Penulis et al., 2021)

Dengan mempertimbangkan unsur-unsur berikut, perubahan harus dilakukan untuk memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan di masa depan dengan faktor:

a) Faktor internal

Faktor Variabel internal adalah mereka yang berakar di masyarakat. Unsur-unsur ini merasa bahwa perubahan itu perlu. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memutuskan apakah akan beradaptasi atau kehilangan landasan untuk berubah. Dorongan untuk perubahan juga dapat

didorong oleh sebab-sebab internal organisasi. Berikut adalah unsur-unsur internal yang disebutkan:

1) Perubahan ukuran dan struktur organisasi Karena modifikasi ini, banyak bisnis melakukan reorganisasi, dan sebagai akibatnya, proyek perampingan dan outsourcing sering dimulai. Restrukturisasi seringkali menghasilkan struktur organisasi yang lebih rata dan berbasis tim. (Oke et al., 2022) Membawa keahlian untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah tujuan outsourcing. Perubahan pada ukuran dan struktur organisasi ini dirancang untuk mendapatkan personel sesuai dengan tugas atau deskripsi pekerjaan yang digariskan,

2) Perubahan pada struktur administrasi Perubahan sistem administrasi dibuat untuk meningkatkan produktivitas, mengubah reputasi perusahaan, atau memperoleh pengaruh lebih dalam organisasi. Peningkatan sistem administrasi bertujuan untuk meningkatkan daya saing organisasi. (Houballah et al., 2023)

3) Kedatangan teknologi baru Cara individu melakukan bisnis dipengaruhi oleh kemajuan pesat teknologi. Diyakini bahwa teknologi baru akan membuat bisnis lebih kompetitif. Bisnis dan pekerjaan telah dipengaruhi oleh teknologi. Kekuasaan manajer meningkat ketika organisasi menjadi lebih datar dan komputer mengambil peran pengawasan.

b) Faktor eksternal

Semua elemen eksternal adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk memberikan dampak pada lembaga atau organisasi dan bagaimana menjalankan bisnisnya. Pengaruh eksternal meliputi hal-hal seperti sistem politik dan hukum, teknologi, budaya, sumber daya alam, demografi, sosiologi, dan faktor lainnya. Variabel luar lainnya termasuk:

1) Lingkungan Alam

Lingkungan Fisik Manusia Lingkungan fisik, seperti gempa bumi, topan, banjir besar, dll, dapat memicu perubahan. Akibatnya, orang yang tinggal di tempat-tempat ini terpaksa meninggalkan rumah mereka. Jika masyarakat pindah ke lokasi baru, mereka perlu menyesuaikan diri dengan faktor lingkungan baru.

2) Peperangan.

Struktur masyarakat dan lembaga/organisasi sosial dapat mengalami modifikasi yang signifikan akibat perang dengan negara lain.

3) Pengaruh Kebudayaan Masyarakat Lain

Perubahan budaya dan sosial dapat terjadi akibat pengaruh luar. Setiap komunitas mempengaruhi komunitas lainnya sekaligus menerima pengaruh dari komunitas lain sebagai akibat dari hubungan yang terpelihara secara fisik antara kedua komunitas tersebut. Menurut Wibowo (2006:53). (Arifin, 2017)

Suatu sistem nilai, kepercayaan, asumsi, Budaya organisasi mengacu pada norma atau praktik yang telah lama diterima dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan metode penyelesaian masalah di dalam organisasi. budaya bisnis, atau budaya organisasi seperti yang sering dikenal, adalah kumpulan kepercayaan atau konvensi bersama yang telah ada selama beberapa waktu dan digunakan oleh karyawan organisasi untuk memecahkan masalah di dalam organisasi (atau perusahaan). Sosialisasi nilai terjadi dalam budaya perusahaan dan diserap oleh para anggota, memberi energi kepada orang-orang yang bekerja di sana. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan jantung perusahaan sekaligus jiwa karyawannya. Budaya organisasi dapat memengaruhi karyawan untuk melakukan tugas terkait pekerjaan mereka. Ini adalah kekuatan sosial yang tak terlihat. Tanpa disadari, setiap orang dalam organisasi menangkap budaya yang lazim di sana. Semua elemen eksternal adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk memberikan dampak pada lembaga atau organisasi dan bagaimana menjalankan bisnisnya. Pengaruh eksternal meliputi hal-hal seperti sistem politik dan hukum, teknologi, budaya, sumber daya alam, demografi, sosiologi, dan faktor lainnya. Variabel luar lainnya, terutama jika ia adalah seorang orang baru sehingga ia dapat diterima oleh lingkungan kerja. Oleh karena itu, Anggota organisasi bersosialisasi dan menyerap sesuai dengan budayanya. Budaya organisasi yang kuat mempromosikan tujuan bisnis, sedangkan budaya perusahaan yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. (*Pengantar Budaya Organisasi*, n.d.)

Teknologi, kondisi ekonomi, daya saing global, pergeseran sosial dan demografi, serta masalah internal adalah kekuatan yang mendorong perubahan..

Winardi J. (2010) menegaskan bahwa berbagai penyebab internal dan eksternal bertanggung jawab atas perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Organisasi harus mampu merespon dan

beradaptasi dengan berbagai faktor untuk tumbuh dan berkembang. organisasi yang terlibat dalam aktivitas inovasi dan terus-menerus meningkatkan barang mereka untuk bersaing dengan persaingan dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan.

Menurut Heller R. (2002), ada tiga cara untuk mendekati perubahan organisasi: dengan melawannya, mengikutinya, atau memimpinnya. Sementara beberapa orang yang menentang perubahan berusaha untuk melakukannya, yang sekarang tidak mungkin dilakukan, sebagian besar orang atau kelompok ini pada akhirnya akan menyerah karena mereka akan tertinggal atau gagal.

Mencoba meramalkan dan memimpin perubahan lebih aman, kata Gunawan RD, Suryono RR, dan Purwanto I. (2010), karena konsekuensi baik dari perubahan kurang jelas dibandingkan dengan efek buruknya. Jika telah terjadi pergeseran cara pandang orang dan perumusan strategi perusahaan, maka dalam kondisi saat ini, perubahan organisasi semakin sering, cepat, rumit, dan bergejolak, dan tidak ada indikasi bahwa tren ini akan melambat..

Winardi J. (2010) menegaskan bahwa sementara perubahan dapat mempengaruhi organisasi secara negatif, hal itu juga dapat menguntungkannya. Menjadi proaktif dalam menghadapi perubahan adalah satu-satunya cara untuk mengendalikan bagaimana organisasi akan berkembang di masa depan. Perubahan mungkin berdampak pada banyak aspek kehidupan organisasi. Perubahan struktural organisasi dan pasar internal sering dipengaruhi oleh pergeseran yang lebih luas dalam masyarakat, ekonomi, dan teknologi. (Sugandi, n.d.)

Tanda-Tanda Perlunya Perubahan Lingkungan internal dan eksternal organisasi akan menunjukkan gejala perlunya perubahan. Mengabaikan indikator-indikator peringatan ini dapat menyebabkan hasil yang di bawah standar atau mungkin pengurangan posisi dan tugas administrasi. Berikut ini adalah daftar indikator tersebut:

1. Munculnya Konflik Tingkat Tinggi

Setiap karyawan perusahaan memiliki latar belakang dan peran yang unik. Ketika anggota tidak dapat melihat perbedaan tersebut sebagai jenis keragaman yang harus dikontrol, adanya berbagai pengalaman dan sudut pandang dapat menimbulkan konflik. Hobman, Bordia, dan Gallois menegaskan bahwa perbedaan ini memiliki dampak yang menguntungkan pada interaksi

interpersonal dan konflik tugas di dalam organisasi. Konflik akan, pada tingkat dasar, memperbaiki organisasi dan memupuk persaingan konstruktif di dalamnya. Anggota organisasi akan mendapat manfaat dari konflik karena menginspirasi mereka untuk menghasilkan solusi inovatif untuk tantangan organisasi dari berbagai sudut. Sengketa tersebut perlu segera diselesaikan agar tidak mengganggu kinerja organisasi jika telah menimbulkan tindakan yang merugikan dan gejala konflik yang sudah mulai terlihat.

2. Menurunnya Semangat Kerja Karyawan

Apakah itu datang dari karyawan individu atau perusahaan secara keseluruhan, penurunan moral karyawan adalah tanda terang-terangan bahwa ada sesuatu yang tidak benar di tempat kerja. Terapi pribadi diperlukan jika individu adalah penyebab masalah untuk mengatasinya. Penurunan moral staf secara bersamaan menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam kebijakan, praktik, sistem, atau nilai organisasi saat ini, yang memerlukan reformasi organisasi yang cepat. Aturan dan prosedur organisasi yang terlalu bertele-tele, tidak mengikuti standar organisasi, atau tidak mempertimbangkan saran modifikasi karyawan pada akhirnya akan berdampak pada moral. Karyawan akan merasa terbebani oleh praktik dan proses saat ini, yang akan menyulitkan mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

3. Lemahnya Budaya Organisasi

Perilaku anggota organisasi akan menjadi indikator yang baik dari budayanya. Para anggota akan mengasimilasi budaya dan menghidupkannya melalui perilaku dan perbuatan nyata mereka. Dedikasi yang tinggi terhadap organisasi, kolaborasi, Menjadi bagian dari kelompok, saling membantu, menjaga ketertiban, dan memiliki hubungan yang baik dengan orang lain adalah beberapa ciri perilaku anggota yang baik. Di sisi lain, perilaku masyarakat juga akan mengungkap budaya yang lemah. Perilaku mereka akan menjadi cerminan dari keyakinan mereka. Karena persepsi setiap orang terkadang berbeda dari bagaimana budaya dibentuk, ada banyak perbedaan dalam sikap, opini, dan perilaku di dunia korporat. Ketika sikap, perilaku, dan perspektif anggota tidak mencerminkan budaya organisasi saat ini, terjadi disfungsi budaya. Ketika tidak ada perilaku pemimpin yang mencerminkan budaya saat ini, budaya organisasi berhenti berfungsi sebagai prinsip panduan. (Nur et al., n.d.)

Aturan proses pengembangan organisasi global berkembang, menurut Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Perkembangan ekonomi asing yang cepat, perluasan ketersediaan sumber daya teknologi dan keuangan secara global, dan pembentukan ekonomi global berfungsi sebagai indikator perluasan sistem organisasi global. konteks individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, orientasi pencapaian, dan karakteristik lintas budaya adalah sebagai berikut:

1. Se jauh mana warga masyarakat mengakui bahwa posisi dan kekuasaan tidak tersebar secara adil di dalam institusi tertentu. Sedangkan perusahaan dalam budaya ini sering memiliki struktur otoriter, ketidaksetaraan peringkat yang jelas, dan keterlibatan karyawan yang rendah.
2. Penghindaran Ketidakpastian: Seberapa besar toleransi yang dimiliki anggota masyarakat terhadap hal yang tidak dapat diketahui dan tidak dapat diprediksi. Bisnis dalam budaya ini memprioritaskan pengetahuan, lebih menyukai pekerjaan yang terdefinisi dengan baik, menghindari konflik, dan melawan perubahan.
3. Individualisme: Se jauh mana seseorang percaya bahwa mereka harus bertanggung jawab untuk mengurus diri mereka sendiri dan keluarga dekat mereka. Struktur dalam budaya ini seringkali menghargai waktu dan kebebasan, mempromosikan inisiatif individu, dan mentolerir persaingan.
4. Orientasi Pencapaian: Seberapa besar masyarakat menghargai ekspresi diri dan akumulasi kekayaan finansial. Organisasi dalam budaya ini sering menekankan cita-cita mereka, mendorong perbedaan peran seks (laki-laki atau perempuan), dan menghubungkan kesuksesan dengan pendapatan dan ketenaran. (Perubahan et al., 2020)

Kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh struktur organisasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada organisasi. Manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, dan budaya organisasi merupakan kontributor yang signifikan terhadap kinerja karyawan.. (Ratnasari et al., 2020)

KESIMPULAN

Hasil penelitian akan dijadikan dasar untuk menyimpulkan bagaimana strategi implementasi perubahan organisasi dapat dilakukan secara efektif dengan menggunakan pendekatan manajemen perubahan. Selain itu juga dapat memberikan rekomendasi bagi organisasi yang ingin melakukan perubahan untuk menggunakan pendekatan manajemen perubahan yang efektif. Dalam mengimplementasikan perubahan organisasi, dibutuhkan strategi yang efektif dan manajemen perubahan yang baik. Beberapa langkah penting dalam implementasi perubahan meliputi identifikasi tujuan perubahan, komunikasi yang efektif dan inklusif, pengembangan tim yang kuat, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan evaluasi berkelanjutan. Penting untuk diingat bahwa perubahan organisasi adalah proses yang kompleks dan memerlukan kerja tim yang kuat, kesabaran, dan fleksibilitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrantes, R., & Figueiredo, J. (2013). Preparing Project based Organizations for Change. *Procedia Technology*, 9, 757–766. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.084>
- Amandu, G. M., Uys, L. R., Mwirerwa, J., Erejo, A., Cheruto, I. A., & Chota, M. (2013). Introducing a New Cadre into Uganda's Health Care System: Lessons Learnt from the Implementation Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 670–676. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.259>
- Arifin, M. (2017). *STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN DI PERGURUAN TINGGI Oleh*. 3(1).
- Chawner, L. R., Blundell-Birtill, P., & Hetherington, M. M. (2023). Parental intentions to implement vegetable feeding strategies at home: A cross sectional study. *Appetite*, 181(September 2022), 106387. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106387>
- Clarke, H., Cirulis, B., Borchers-Arriagada, N., Storey, M., Ooi, M., Haynes, K., Bradstock, R., Price, O., & Penman, T. (2023). A flexible framework for cost-effective fire management. *Global Environmental Change*, 82(September 2022), 102722. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102722>

- Hamlish, T., Pasquinelli, M., Gastala, N., Huber, M., Manst, D., Andersen, K., Jarrett, J. B., Neeb, C., Tuite, J., Maes, P., Sung, C., Fleurimont, J., & Feldman, L. (2022). A team-based approach to effective management of pain and opioid use disorder in patients with cancer: Case report. *Current Problems in Cancer: Case Reports*, 8(October), 100196. <https://doi.org/10.1016/j.cpcr.2022.100196>
- Hill, N. J., Haddon, M., Hartmann, K., Little, L. R., Lyle, J. M., Moore, B. R., & Nicol, S. (2023). Prevalence of effective fisheries management in a developed nation and its link to stock sustainability. *Marine Policy*, 151(March), 105596. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.105596>
- Houballah, M., Cordonnier, T., & Mathias, J. D. (2023). Maintaining or building roads? An adaptive management approach for preserving forest multifunctionality. *Forest Ecology and Management*, 537(October 2022), 120957. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2023.120957>
- Huang, J., Kombate, B., Li, Y., Kouadio, K. R., & Xie, P. (2023). Effective risk management in the shadow of COVID-19 pandemic: The evidence of Indonesian listed corporations. *Heliyon*, 9(5), e15744. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15744>
- Jamalnia, A., Gong, Y., Govindan, K., Bourlakis, M., & Mangla, S. K. (2023). A decision support system for selection and risk management of sustainability governance approaches in multi-tier supply chain. *International Journal of Production Economics*, 108960. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108960>
- Mahler, V., Maria, P., Patil, S. U., Bousquet, J., Carter, M. C., Davidson, W. F., & Morse, J. C. (2019). Brief Overview of This Month's JACI. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 143(3), A5–A7. [https://doi.org/10.1016/s0091-6749\(19\)30125-3](https://doi.org/10.1016/s0091-6749(19)30125-3)
- Manninen, K., & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343(June 2021), 131036. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131036>
- Mousa, A. (2023). Extended-deep Q-network: A functional reinforcement learning-based energy management strategy for plug-in hybrid electric vehicles. *Engineering Science and Technology, an International Journal*, 43, 101434.

<https://doi.org/10.1016/j.jestch.2023.101434>

Nur, A., Sinaga, A., & Aslami, N. (n.d.). *Analisis Dampak Manajemen Perubahan pada Organisasi atau Perusahaan*.

Oke, A., Pinas, C. J., & Osobajo, O. A. (2022). Designing effective waste management practices in developing economies: The case of Suriname. *Cleaner Waste Systems*, 3(May), 100030. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100030>

Parikh, V. K., Patel, V., Pandya, D. P., & Andersson, J. (2023). Jo ur na f. *Heliyon*, e13558. <https://doi.org/10.1016/j.iswcr.2023.06.003>

Pengantar Budaya Organisasi. (n.d.).

Penulis, T., Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Gerry Ganika, W., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nugroho Imanuddin Hasbi, L., & Marietza, F. (2021). *MANAJEMEN PERUBAHAN*. www.penerbitwidina.com

Penzenauer, G. (1996). Change and Configuration Management (CCM) in Heterogeneous Environment. *IFAC Proceedings Volumes*, 29(2), 101–105. [https://doi.org/10.1016/s1474-6670\(17\)43785-2](https://doi.org/10.1016/s1474-6670(17)43785-2)

Perubahan, M., Individu, :, Kerja, T., & Mitra, O. (2020). *CHANGE MANAGEMENT*. www.mitrawacanamedia.com

Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). ANALISIS MANAJEMEN PERUBAHAN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, STRUKTUR ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>

Schuler, B. A., Orr, K., & Hughes, J. (2023). My colleagues (do not) think the same: Middle managers' shared and separate realities in strategy implementation. *Journal of Business Research*, 160(March), 113782. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113782>

Šilenskytė, A., Kohtamäki, M., & Dhanaraj, C. (2022). Strategy implementation in the

transnational MNC: A critical realist investigation of European and Indian unit collaboration. *Journal of Business Research*, 152(December 2020), 276–289.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.041>

Sugandi, L. (n.d.). *DAMPAK IMPLEMENTASI CHANGE MANAGEMENT PADA ORGANISASI*.

Windhorst, T., Pfaff, H., Neumann, M., Kuch, C., Hammer, A., Janßen, C., Brinkmann, A., Ommen, O., Barth, S., Schrappe, M., Windhorst, T., Selbmann, H., Weidringer, J. W., Henninger, M., Barth, C., Hein, S., Lauterbach, K. W., Plamper, E., Gerber, A., ... Schackert, G. (2009). *Im Blickpunkt ZEFQ-Service*.

Yang, Y., Chen, J., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2023). How to enhance the effects of the green supply chain management strategy in the organization: A diffusion process perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 175(June 2022), 103148. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103148>

Zhao, Y., Wen, S., Zhou, T., Liu, W., Yu, H., & Xu, H. (2022). Development and innovation of enterprise knowledge management strategies using big data neural networks technology. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 100273.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100273>