

Cek Plagiat Manajemen Perubahan

by Marto Silalahi

Submission date: 02-Mar-2023 01:35PM (UTC+0800)

Submission ID: 2026811088

File name: Bab_11_Perubahan_dan_Isu_Kepemimpinan_Dalam_Tim.docx (98.15K)

Word count: 2969

Character count: 20466

Bab 11

Perubahan dan Isu Kepemimpinan Dalam Tim

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Perubahan dapat terjadi kapan saja dan dimana saja. Salah satu yang mendorong terjadinya perubahan adalah perkembangan teknologi. Teknologi sendiri telah mengubah banyak hal dan menjadikan *disruption* bergerak cepat. Banyak hal yang kita kenal dan membuat kita merasa nyaman, kini telah menjadi ketinggalan zaman dan usang (Kasali, 2018). Perkembangan teknologi yang sedemikian pesat juga memaksa sumber daya perusahaan harus ikut mengalami perubahan agar dapat mengikuti perkembangan yang terjadi. Perkembangan teknologi telah memunculkan banyak teknologi baru yang nantinya akan menciptakan bisnis baru ketika pasar mulai menunjukkan permintaan terhadap teknologi baru tersebut. Misalnya seperti teknologi internet yang awalnya hanya digunakan oleh kalangan militer Amerika, namun sekarang sudah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas dan memunculkan bisnis baru berbasis *e-business* seperti *e-commerce*, *e-learning*, *e-library*, *e-banking* dan lain sebagainya (Solihin, 2009).

Perubahan atau *change* dapat didefinisikan sebagai suatu jalan menuju masa depan yang dapat perusahaan tuju dengan menggunakan apa yang dimiliki dan dipersiapkan oleh perusahaan, atau sebaliknya mendatangi perusahaan dalam berbagai cara serta penuh dengan kejutan dan ketidakpastian (Sule and Saefullah, 2006). Perubahan juga dikatakan sebagai proses yang mengalami perkembangan karena adanya interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal, yang meliputi perubahan kuantitas, kualitas, dan struktur. Perubahan dapat dipahami dalam level berbeda yaitu sebagai inovasi, reformasi, dan juga revolusi (Le, Bui and Phung, 2020). Suatu perubahan dapat bersifat strategis atau taktis, besar atau kecil,

berdampak sebagian atau mengganggu secara keseluruhan, sehingga perlu ditangani dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai penyesuaian, meningkatkan laba perusahaan, dan meminimalkan penolakan yang terjadi (Mathar and Gaur, 2020).

¹⁹ Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi. Perusahaan akan mengalami kehancuran jika mereka masih terperangkap pada kesuksesan masa lalu dengan produknya yang unggul pada masanya. Hal ini dikarenakan perusahaan yang sudah mapan sekalipun saat ini sedang menghadapi lawan-lawan yang tidak kelihatan oleh mereka. Pemahaman terhadap manajemen perubahan merupakan aspek krusial yang perlu dimiliki oleh seorang manajer perusahaan di era disrupsi sekarang ini. Seorang manajer harus mampu mengelola perubahan dengan mengetahui kapan saatnya dan bagaimana melakukan perubahan agar mampu membawa perusahaan bertahan menghadapi persaingan yang terjadi (Anggoro KR *et al.*, 2022).

Manajemen perubahan merupakan pengelolaan perusahaan yang dilakukan dalam rangka menghadapi berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Dalam menerapkan manajemen perubahan, seorang manajer harus mampu membaca *trend* perubahan yang terjadi agar resikonya dapat diminimalisir serta mengubah resiko yang ada menjadi peluang untuk mengembangkan perusahaan ke depannya (Sule and Saefullah, 2006). Manajemen perubahan merupakan proses untuk membawa perusahaan dari suatu keadaan stabil ke dalam situasi perkembangan baik terhadap alat, teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dalam cara yang tidak membahayakan stabilitas perusahaan yang ada saat ini. Pada sebagian perusahaan, manajemen perubahan dilakukan menggunakan pendekatan atas ke bawah, dimana umumnya proses untuk mengadopsi perubahan itu dimulai dari pimpinan baru kemudian mengalir kepada karyawan di bawahnya. Penerapan manajemen perubahan baik pada perusahaan besar maupun kecil bisa sangat menantang tergantung pada pemahaman perusahaan tentang apa itu perubahan dan bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada orang-orang yang berada di perusahaan tersebut (Mathar and Gaur, 2020).

¹⁰ Berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua jenis perubahan yaitu perubahan terencana dan perubahan reaktif. Perubahan terencana (*planned change*) merupakan perubahan yang telah

dipersiapkan oleh perusahaan sebelumnya serta dilaksanakan secara berurutan dan tepat waktu sebagai antisipasi atas peristiwa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perubahan reaktif (*reactive change*) merupakan perubahan yang dilakukan secara bertahap sebagai respon terhadap peristiwa yang terjadi dan menimbulkan dampak bagi perusahaan. Perubahan reaktif umumnya dilakukan secara cepat dan tiba-tiba, sehingga mungkin saja akan mendatangkan hasil yang buruk bagi perusahaan (Griffin, 2004).

Dalam menjalankan perubahan terutama perubahan besar dalam bisnis, banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam penerapannya. Kondisi ini terjadi karena perusahaan terperangkap dalam bayangannya sendiri dan tidak segera berbenah diri. Terdapat enam perangkap yang dapat menghalangi suksesnya perusahaan dalam menjalankan perubahan (Kasali, 2017) yaitu:

1) *Complacency (Success) Trap*

Perangkap ini merupakan yang paling berbahaya di antara perangkap yang lainnya. Dalam perangkap ini, perusahaan terlena dengan kesuksesan yang telah dicapainya sehingga tidak lagi melakukan penyesuaian diri terhadap pasar yang selalu berubah. Sukses merupakan perangkap. Banyak perusahaan yang sukses pada masanya akhirnya menjadi redup dan punah karena merasa berada di puncak sehingga lupa untuk menganalisis apa yang dilakukan kompetitornya untuk memenuhi kebutuhan pasar.

2) *Competency Trap*

Tidak mudah bagi sebuah perusahaan untuk menemukan kompetensi inti (*core competency*) dari usahanya yang dapat membawa perusahaan mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, ketika sebuah perusahaan sudah mendapatkan kompetensi inti tersebut, maka perusahaan akan mencurahkan semua perhatian dan sumber daya yang dimiliki untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Pada saat inilah, jika perusahaan tidak berhati-hati, maka akan terperosok ke dalam *competency trap*. Kondisi ini terjadi karena perusahaan lupa bahwa kompetensi inti yang dimiliki, yang telah membawa perusahaan mencapai kesuksesan, tidak dapat bertahan selamanya. Perusahaan lalai dalam mengalokasikan anggaran yang dimiliki untuk mengembangkan kompetensi lain, yang mungkin lebih sesuai dengan perkembangan zaman dan relevan dengan masa depan bisnisnya.

3) *Cannibalization Trap*

Terkadang ketika perusahaan memunculkan produk baru, hal tersebut justru berakibat buruk terhadap produk lama yang menjadi unggulannya dikarenakan konsumen lebih memilih membeli produk baru perusahaan dibandingkan dengan produk lama yang selama ini menjadi produk utama perusahaan. Kondisi inilah yang membuat sebagian perusahaan merasa enggan untuk meluncurkan produk barunya dan sebisa mungkin menahan peluncuran produk baru tersebut. Namun sayangnya, hal ini justru membuat perusahaan tergerus oleh perusahaan saingannya yang terlebih dahulu meluncurkan produk baru yang sesuai dengan perkembangan zaman.

4) *Sunk Cost Trap*

Banyak perusahaan yang terjebak dengan program pengembangan bisnis yang sudah jelas-jelas merugikan perusahaan dengan alasan sudah terlanjur menjalankan program tersebut dan sayang jika dihentikan. Seharusnya, perusahaan mampu menyadari perangkap tersebut agar bisa segera melepas program yang sedang dijalankan dan beralih kepada portofolio bisnis lain yang lebih menguntungkan perusahaan. Dengan demikian akan mampu mencegah perusahaan untuk menanggung kerugian yang semakin besar.

5) *Blame Trap*

Pada perangkap ini, perusahaan sering kali menyalahkan orang lain atas kesalahan ataupun kelalaian yang dibuatnya. Selalu harus ada pihak di luar perusahaan sendiri yang dipersalahkan ketika ada permasalahan yang dijumpai oleh perusahaan. Bahkan, regulator juga dibuat ikut terbawa arus oleh perusahaan dan selalu menyesuaikan peraturan yang ada dengan kondisi perusahaan. Hal ini membuat perusahaan tidak pernah melakukan evaluasi diri dan malas berbenah.

6) *Confirmation Trap*

Di sini, perusahaan selalu berusaha mendapatkan pengakuan dari pihak lain atas segala hal yang diperbuat oleh perusahaan. Pihak lain yang dimaksud bisa berupa konsultan atau peneliti yang akan membantu membenarkan tindakan yang diambil. Hal ini bisa diterima jika perusahaan akan melakukan sebuah perubahan yang sangat besar. Namun, jika untuk setiap langkah perusahaan bahkan yang

tidak strategis sekalipun harus tetap meminta konfirmasi pihak lain, maka hal ini akan sangat merepotkan dan menghabiskan dana yang sangat besar.

Peran Kepemimpinan Dalam Perubahan

Berbicara tentang kepemimpinan berarti kita tidak dapat melepaskan diri dari masalah manusia, karena memang yang menjalankan kepemimpinan adalah manusia itu sendiri. Memiliki pemikiran realistis dalam menghadapi berbagai proses aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi. Jadi, unit analisisnya adalah manusia atau individu. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak akan ada tanpa pemimpin dan yang dipimpin. Keduanya ini adalah manusia yang memiliki potensi mengarahkan manusia dengan meningkatkan motivasi kerja sumber daya pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi. Tak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada kepemimpinan (Daswati, 2012). Peran kepemimpinan dalam masyarakat sangat penting dalam menentukan arah manajemen terhadap pencapaian suatu komunitas atau organisasi untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin komunitas atau organisasi dengan berbagai tantangan dalam menjalankan fungsinya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan, dan memberdayakan untuk mengetahui dan memahami bagaimana sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia.

Gaya leader (gaya kepemimpinan) salah satu keterampilan yang dapat menentukan ritme dan arah kemajuan yang ingin dicapai. Misalnya, pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi para pekerja. Pemimpin sejati adalah orang yang memiliki kekhususan yang berbeda dengan orang biasa yang dapat melihat lebih jauh, lebih dalam, dan lebih luas. Berbagai jenis gaya kepemimpinan harus menjadi referensi bagi siapa yang berperan dalam memimpin organisasi atau komunitas (Alex Rikki dan Janner Simarmata, Ed, 2021). Salah satu tugas penting seorang pemimpin adalah untuk menentukan yang terbaik bagi organisasi dan para anggotanya. Namun, dalam mengambil keputusan terkadang pemimpin menghadapi dilema yang adakalanya pemimpin ternyata mengambil keputusan yang salah dan merugikan organisasi. Kecepatan dan ketepatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan lazimnya menjadi tolak ukur kompetensi dan kredibilitas yang dimilikinya (Wahyu Bhudianto, 2015).

¹ Peran kepemimpinan diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan, yaitu keterampilan teknis yang meliputi ketrampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, keterampilan manusiawi meliputi kemampuan kerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain dan keterampilan ¹konseptual yang berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi. Keputusan harus dibuat oleh pemimpin agar anggota dapat melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan dan mengembalikan ⁵eksistensi organisasi (Wahyu Bhudianto, 2015).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan, apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memerdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing (Sandra Hasba, 2020). Oleh karena itu, ⁴ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

- 1) Kekuasaan adalah otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
- 2) Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, dan keutamaan yang menjadikan pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
- 3) Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan, dan kecakapan secara teknis maupun sosial yang melebihi dari anggota biasa.

Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia Dalam Perubahan

Terdapat tiga jenis intervensi pengelolaan sumber daya manusia: penetapan sasaran, penilaian kinerja, dan sistem imbalan. Ketiga program tersebut merupakan hal yang baru dalam perubahan organisasi, metode tersebut merupakan metode yang *powerful* untuk mengelola karyawan dan kinerja kerja kelompok. Selain itu juga

membantu meningkatkan kepuasan pekerja dan mendukung desain kerja, strategi bisnis, dan praktek-praktek yang melibatkan karyawan.

Kontribusi terhadap keberhasilan penetapan sasaran meliputi menetapkan tujuan yang menantang, dan mengklarifikasi pengukuran (*measurement*). Hal tersebut dicapai dengan menetapkan tujuan yang sulit tetapi realistis, mengelola partisipasi dalam proses penetapan tujuan, dan meyakinkan bahwa tujuan dapat diukur dan dipengaruhi oleh karyawan atau kelompok kerja. Bentuk yang paling umum dari penetapan tujuan - manajemen dengan tujuan - tergantung pada dukungan manajemen dan perencanaan partisipatif menjadi efektif.

Penilaian kinerja merepresentasikan hubungan yang penting antara penetapan tujuan dan sistem penghargaan. Sebagai bagian dari organisasi dan sistem kontrol umpan balik (*feedback*), karyawan dan kelompok kerja dapat menggunakan informasi yang didapatkan untuk digunakan dalam meningkatkan hasil kinerja. Penilaian menjadi lebih partisipatif dan berkembang. Semakin banyak orang yang terlibat dalam pengumpulan data kinerja, evaluasi kinerja karyawan, dan menentukan bagaimana penilaian dapat ditingkatkan.

Sistem *rewards* mengandung intervensi, memperkuat, dan mempertahankan kinerja yang dikehendaki. Sistem reward dapat berorientasi pada pekerjaan individu, kerja kelompok, atau organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Selain pekerjaan tradisional berbasis sistem kompensasi, intervensi utama sistem *rewards* yang digunakan saat ini adalah keterampilan berbasis membayar (*skill-based pay*), membayar atas kinerja, *gain sharing*. Promosi. Kesemua program tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan ketika diukur terhadap kriteria kinerja kontingensi, ekuitas, ketersediaan, ketepatan waktu, daya tahan, dan visibilitas. Proses kritis menerapkan sistem *rewards* yang melibatkan suatu keputusan tentang siapa yang harus terlibat dalam merancang dan mengelola dan seberapa banyak informasi tentang pembayaran harus dikomunikasikan.

Terdapat tiga intervensi utama sumber daya manusia: perencanaan karir dan pengembangan; intervensi keberagaman kerja; dan stres karyawan dan intervensi kesehatan. Pada umumnya, program-program perubahan dilakukan oleh para spesialis sumber daya manusia. Perencanaan karir membantu orang dalam memilih pekerjaan, organisasi, dan pekerjaan dalam berbagai tahapan karir mereka. Karyawan

biasanya melalui empat tahap karir yang berbeda - pembentukan, kemajuan, pemeliharaan, dan penarikan – dengan berbagai isu-isu perencanaan karir yang relevan untuk setiap tahap. Praktik perencanaan karir yang utama meliputi komunikasi, konseling, lokakarya, materi pengembangan diri, dan penilaian program. Perencanaan karir adalah proses yang sangat personal yang meliputi penilaian satu minat, nilai (*values*), dan kemampuan; memeriksa karir alternatif dan membuat keputusan yang relevan.

Pengembangan karir membantu karyawan mencapai tujuan karir. Upaya efektif dalam menghubungkan ke arah tersebut termasuk tujuan-tujuan bisnis perusahaan, kebutuhan sumber daya manusia, dan kebutuhan pribadi karyawan. Intervensi keanekaragaman tenaga kerja (*workforce*) dirancang untuk menyesuaikan praktik sumber daya manusia untuk tenaga kerja yang semakin beragam. Usia, jenis kelamin, ras, orientasi seksual, disability, dan nilai-nilai budaya menunjukkan tren yang lebih kompleks terhadap tuntutan sumber daya manusia. Dalam konteks seperti itu, intervensi OD (misalnya, *job design*, manajemen kinerja, dan praktek-praktek keterlibatan karyawan) harus disesuaikan dengan beragam set preferensi pribadi, kebutuhan, dan gaya hidup.

Stres karyawan dan intervensi kesehatan, stres manajemen kerja, berhubungan penting antara kesehatan pekerja dan produktivitas organisasi. *Work leaves* menawarkan kesempatan bagi anggota organisasi untuk memiliki waktu dalam meremajakan (membenahi diri) sebelum kembali bekerja. Manajemen stres berkaitan dengan membantu karyawan untuk mengatasi konsekuensi negatif stres di tempat kerja. Konsep stres melibatkan masyarakat sesuai kebutuhan, kemampuan, dan harapan dengan tuntutan lingkungan, perubahan, dan kesempatan.

Di dalam buku Andrew Grove mengatakan: *hanya paranoid yang bertahan*. Dengan 90 persen pangsa pasar, sebagian besar perusahaan akan lebih senang untuk beristirahat pada hasil yang telah mereka capai, tetapi Intel menolak untuk beristirahat, secara agresif mengejar generasi mikroprosesor berikutnya (*next generation*) dan menggunakan modal intelektualnya telah memberikan Intel sebuah keuntungan dan keunggulan kompetitif yang luar biasa. Budaya perusahaan dalam proses pengambilan risiko di Intel telah membayar dividen yang cukup besar, dan

perusahaan terus mengandalkan budaya ini untuk melanjutkan dominasi industri mikroprosesor.

Perubahan SDM dan *Sustainability*

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mendukung organisasi untuk meningkatkan efektivitas, untuk mengelola tata kelola perusahaan dan isu-isu etika di luar kinerja ekonomi, dan untuk mendukung penataan kembali arah masa depan organisasi dan visi cara-cara baru operasi. Profesional sumber daya manusia harus memainkan peran penting dalam menciptakan dan menerapkan strategi keberlanjutan untuk organisasi mereka, SDM sangat penting dalam membantu perubahan teknologi dan budaya yang diperlukan untuk membantu tujuan keberlanjutan organisasi mereka. dalam lingkungan berkelanjutan, SDM akan terlibat dalam beberapa potongan peran puzzle yang dibutuhkan organisasi untuk membantu tujuan keberlanjutan. Peran tersebut akan berbeda pada setiap organisasi, namun beberapa aspek yang melibatkan SDM adalah seputar memfasilitasi komunikasi dengan karyawan dan direksi; mendefinisikan kode etik; meluncurkan inisiatif ekuitas; dan terlibat dengan karyawan melalui pelatihan, model kompetensi dan pengembangan kepemimpinan (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021).

Pertimbangan etis seputar peran SDM penting karena fokus untuk mendapatkan komitmen maksimal dari karyawan dapat berdampak negatif terhadap mereka terkait dengan keamanan kerja yang lebih rendah dan pengaturan kerja yang lebih berbahaya. Penurunan perwakilan pekerja melalui serikat pekerja dan perubahan seputar perdagangan global, outsourcing dan pekerjaan berarti bahwa SDM memiliki dampak langsung pada masyarakat. Keberlanjutan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk memiliki akses berkelanjutan ke tenaga kerja terlatih, di mana tujuannya adalah kewajiban dan tanggung jawab etis mereka kepada karyawan, lingkungan serta masyarakat. Strategi berkelanjutan menekankan pada penentuan peran SDM, di mana terdapat perbedaan antara SDM strategis dan keberlanjutan SDM. HRM Strategis terutama berfokus pada hasil keuangan dan tenaga kerja organisasi, menerapkan praktik HRM, dan memantau modal manusia. Kramar menyatakan bahwa manajer harus berpikir di luar tingkat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan partisipasi sosial dari dalam dan luar. Mereka juga harus meningkatkan daya tanggap dan tanggung jawab untuk perlindungan lingkungan dan meningkatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pencapaian organisasi dalam

lingkungan yang kompetitif. Tujuan akhir keberlanjutan adalah memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Strategi SDM harus memenuhi kepentingan karyawan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Pendekatan interaktif menggabungkan nilai-nilai dan kegiatan yang lebih luas terkait dengan keprihatinan kolektif dan menjelaskan konvergensi prosedur antara keberlanjutan SDM dan keberlanjutan organisasi. SDM memiliki potensi untuk menjadi kompas moral organisasi, mempromosikan kebijakan dan praktik yang berkelanjutan bagi manusia dan lingkungan (Anggoro KR *et al.*, 2022). Meskipun tujuan ini tidak mudah untuk dicapai, SDM dapat memfasilitasi dialog antara manajer dan karyawan serta berkontribusi pada perubahan budaya organisasi. Peran strategis SDM menghubungkan prinsip-prinsip etika, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan fungsi SDM, menciptakan peta keberlanjutan (Sahir *et al.*, 2020).

Keterampilan yang berorientasi pada orang bahkan lebih penting dalam kasus bisnis yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan yang harmonis secara berkelanjutan yang berfokus tidak hanya pada faktor ekonomi tetapi juga pada sumber daya manusia dan hubungannya dengan lingkungan sekitar. Hal ini dimungkinkan melalui promosi komunikasi dan praktik yang transparan seperti diskusi dengan karyawan dan pemangku kepentingan, serta kemampuan SDM berkelanjutan yang dikembangkan dengan baik yang secara teratur meninjau kebijakan SDM untuk memastikan keselarasan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Griffin, R. W. (2004) *Manajemen*. 7th edn. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kasali, R. (2017) *Tomorrow is Today: Inilah Inovasi Disruptif Perusahaan Indonesia dalam Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan*. Jakarta: Mizan.
- Kasali, R. (2018) *The Great Shifting*. Edited by A. Tarigan. Jakarta: Gramedia

Pustaka Utama.

8 Le, Q. T., Bui, T. T. M. and Phung, T. L. (2020) 'Application of Change Management Theory to Command New Teaching Activities in High Schools', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), pp. 557–568.

9 Mathar, D. and Gaur, M. (2020) 'Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Analysis in an ERP Implementation', *International Journal of Computer Engineering & Technology*, 11(01), pp. 1–9. Available at: 13 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3538817.

24 Sahir, H. S. *et al.* (2020) *Gagasan Manajemen*. Cetakan 1. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: 21 https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Solihin, I. (2009) *Pengantar Manajemen*. Edited by N. I. Sallama. Jakarta: Erlangga.

16 Sule, E. T. and Saefullah, K. (2006) *Pengantar Manajemen*. 1st edn. Jakarta: Kencana.

PROFIL PENULIS



7 Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si., dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

Cek Plagiat Manajemen Perubahan

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

badandiklat.jatengprov.go.id

Internet Source

3%

2

syahrin2412.blogspot.com

Internet Source

3%

3

dwiashari572.wordpress.com

Internet Source

2%

4

repository.usu.ac.id

Internet Source

2%

5

anzdoc.com

Internet Source

2%

6

repository.stiemahardhika.ac.id

Internet Source

2%

7

martonomily.com

Internet Source

1%

8

repository.uhamka.ac.id

Internet Source

1%

9

[Submitted to Kingston University](#)

Student Paper

1%

10	geraijasa.com Internet Source	1 %
11	repository.upnjatim.ac.id Internet Source	1 %
12	www.quireta.com Internet Source	1 %
13	uir.unisa.ac.za Internet Source	<1 %
14	www.sultanist.ac.id Internet Source	<1 %
15	journal.stieamm.ac.id Internet Source	<1 %
16	jurnal.fdk.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
17	meylahazizah.wordpress.com Internet Source	<1 %
18	repository.usd.ac.id Internet Source	<1 %
19	www.fujifinance.com Internet Source	<1 %
20	www.stiesemarang.ac.id Internet Source	<1 %
21	conference.upnvj.ac.id Internet Source	<1 %

22

eprints.uny.ac.id

Internet Source

<1 %

23

ersaantabelia.wordpress.com

Internet Source

<1 %

24

stiealwashliyahsibolga.ac.id

Internet Source

<1 %

25

sumatera-suyasa.blogspot.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off

Cek Plagiat Manajemen Perubahan

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11