

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Volume 1, Nomor 7, Agustus 2023, Halaman 156-163
E-ISSN: 2986-6340
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8203922>

Unsur-unsur yang Mempengaruhi Penerimaan dan Penolakan Terhadap Perubahan Manajemen Organisasi

M. As Alukal Huda Mei Fani¹

¹Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

Email: masalukalhuda@gmail.com

Abstrak

Dalam era perubahan yang dinamis, organisasi harus mampu beradaptasi dan mengimplementasikan perubahan untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berkembang. Namun, perubahan organisasi seringkali dihadapi dengan penerimaan dan penolakan dari para anggota organisasi. Penerimaan perubahan mencerminkan sikap positif yang ditunjukkan oleh individu terhadap perubahan yang diajukan, sementara penolakan perubahan menggambarkan sikap negatif atau resistensi yang ditunjukkan oleh individu terhadap perubahan tersebut. Pemahaman mengenai unsur-unsur yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan organisasi menjadi penting bagi manajer dan pengambil keputusan dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi perubahan, manajemen perubahan yang efektif harus diterapkan. Penerimaan atau penolakan terhadap perubahan manajemen dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, persepsi tentang keadilan, pengaruh sosial, ketidakpastian, rasa aman, dan kepemimpinan yang efektif. Memahami dan mengelola unsur-unsur ini dengan baik dapat meningkatkan peluang keberhasilan perubahan dan mengurangi resistensi.

Kata Kunci: *Penerimaan Perubahan, Penolakan Perubahan, Perubahan Manajemen Organisasi.*

Abstract

In an era of dynamic change, organizations must be able to adapt and implement changes to stay relevant and compete in an ever-evolving market. However, organizational change is often faced with acceptance and rejection from members of the organization. Acceptance of change reflects the positive attitude shown by the individual towards the proposed change, while resistance to change describes the negative attitude or resistance shown by the individual towards the change. An understanding of the elements that influence the acceptance and rejection of organizational change is important for managers and decision makers in facing the challenges of organizational change. In this study the authors used a qualitative research method approach. This research aims to achieve success in implementing change, effective change management must be implemented. Acceptance or resistance to change management in an organization is influenced by factors such as effective communication, employee engagement, perceptions of fairness, social influence, uncertainty, sense of security, and effective leadership. Understanding and managing these elements well can increase the chances of successful change and reduce resistance.

Keywords: *acceptance and rejection change, change of organizational management*

PENDAHULUAN

Dalam era perubahan yang dinamis, organisasi harus mampu beradaptasi dan mengimplementasikan perubahan untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berkembang. Namun, perubahan organisasi seringkali dihadapi dengan penerimaan dan penolakan dari para anggota organisasi. Penerimaan perubahan mencerminkan sikap positif yang ditunjukkan oleh individu terhadap perubahan yang diajukan, sementara penolakan

perubahan menggambarkan sikap negatif atau resistensi yang ditunjukkan oleh individu terhadap perubahan tersebut. Pemahaman mengenai unsur-unsur yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan organisasi menjadi penting bagi manajer dan pengambil keputusan dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi. Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan akan membantu para pemangku kepentingan dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif, mengurangi resistensi, dan meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan.

Meskipun terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang penerimaan dan penolakan perubahan organisasi, namun masih terdapat kekurangan penelitian yang fokus pada unsur-unsur yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis unsur-unsur yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan organisasi secara menyeluruh. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan, organisasi dapat mengembangkan strategi komunikasi, melibatkan pihak-pihak yang terkait, dan mengelola perubahan dengan lebih efektif.

Selain itu, penting juga untuk memperhatikan bahwa penerimaan dan penolakan perubahan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Penerimaan perubahan dapat menghasilkan komitmen yang tinggi, kolaborasi antarindividu, dan motivasi untuk beradaptasi dengan perubahan, sementara penolakan perubahan dapat menyebabkan konflik, resistensi pasif, penurunan produktivitas, dan bahkan kegagalan implementasi perubahan. Dalam konteks global yang terus berubah dengan cepat, organisasi harus siap untuk menghadapi tantangan perubahan yang seringkali kompleks dan tidak terduga.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan dan penolakan perubahan organisasi dapat meliputi karakteristik individu seperti persepsi terhadap perubahan, keterlibatan dalam proses perubahan, keyakinan terhadap manfaat perubahan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan. Selain itu, faktor-faktor organisasional seperti komunikasi yang efektif, dukungan dari pimpinan, dan budaya organisasi yang mendukung perubahan juga dapat berperan penting dalam penerimaan atau penolakan perubahan. Dengan mengoptimalkan faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan dan mengurangi faktor-faktor yang memicu penolakan perubahan, organisasi dapat mencapai transformasi yang sukses dan berkelanjutan, meningkatkan kinerja dan daya saing mereka di pasar yang kompetitif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan teori dan praktik manajemen perubahan organisasi serta memberikan wawasan baru bagi para praktisi yang terlibat dalam proses perubahan organisasi.

KAJIAN TEORI

Penerimaan Perubahan

Penerimaan manajemen perubahan di dalam organisasi adalah proses di mana anggota organisasi menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang diimplementasikan oleh manajemen. Ini adalah langkah penting dalam memastikan kesuksesan perubahan organisasi, karena tanpa dukungan dan partisipasi karyawan, perubahan tersebut mungkin tidak akan berhasil.

Berikut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penerimaan manajemen perubahan di dalam organisasi:

1. Kepemimpinan Adil

Kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip keadilan, amanah, dan akuntabilitas. Dalam konteks manajemen perubahan, penting bagi para pemimpin untuk memimpin dengan adil dan bertanggung jawab dalam mengelola perubahan.

Hal ini melibatkan memberikan arahan yang jelas, mendengarkan masukan karyawan, memberikan dukungan yang diperlukan, dan menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan.

2. Komunikasi yang efektif
Penting untuk mengkomunikasikan alasan, tujuan, dan manfaat perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi yang jelas dan terbuka akan membantu mengurangi kekhawatiran dan ketidakpastian yang mungkin dirasakan oleh karyawan.
3. Keterlibatan karyawan
Melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan perubahan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi mereka. Dengan merasa terlibat, karyawan akan lebih menerima dan beradaptasi dengan perubahan tersebut.
4. Budaya organisasi
Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi akan lebih mudah menerima perubahan. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan akan lebih sulit menerima perubahan baru.
5. Nilai-nilai Etika Islam
Islam mengajarkan nilai-nilai etika yang penting dalam mengelola perubahan, seperti kejujuran, integritas, dan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain. Dalam manajemen perubahan, penting untuk menjunjung tinggi etika dalam berinteraksi dengan karyawan dan memastikan bahwa perubahan tersebut dilakukan dengan itikad yang baik dan tujuan yang mulia.

Penolakan Perubahan

Penolakan terhadap manajemen perubahan adalah respons yang mungkin terjadi di dalam organisasi ketika anggota organisasi menolak atau resisten terhadap perubahan yang diimplementasikan oleh manajemen. Penolakan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti ketakutan akan ketidakpastian, perasaan tidak nyaman terhadap perubahan, ketidakpuasan dengan komunikasi atau pelaksanaan perubahan, atau kekhawatiran terkait dampak negatif terhadap pekerjaan atau kehidupan pribadi.

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat menyebabkan penolakan terhadap manajemen perubahan di dalam organisasi:

1. Perubahan yang terlalu cepat atau berlebihan
Jika perubahan diimplementasikan dengan terlalu cepat atau terlalu banyak dalam waktu yang singkat, karyawan mungkin merasa terbebani dan tidak mampu mengikuti perubahan tersebut. Ini dapat menyebabkan penolakan karena mereka merasa tidak siap atau tidak dapat mengatasi perubahan tersebut.
2. Kurangnya partisipasi dan keterlibatan
Jika karyawan merasa bahwa mereka tidak terlibat atau tidak diberdayakan dalam proses perubahan, mereka mungkin merasa bahwa kepentingan dan perspektif mereka diabaikan. Hal ini dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan karena kurangnya rasa kepemilikan dan kurangnya dukungan dari pihak manajemen.
3. Komunikasi yang buruk
Komunikasi yang buruk atau tidak memadai tentang perubahan yang akan datang, alasan di baliknya, manfaatnya, dan cara pelaksanaannya dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan penolakan. Karyawan membutuhkan komunikasi yang jelas, terbuka, dan transparan untuk memahami perubahan dan merasa terlibat dalam proses tersebut.
4. Perlawanan terhadap perubahan
Beberapa karyawan mungkin memiliki resistensi terhadap perubahan karena mereka merasa nyaman dengan status quo atau khawatir tentang kehilangan keuntungan atau

hak istimewa yang mereka miliki. Mereka mungkin memiliki persepsi negatif terhadap perubahan dan berusaha melawan atau menghambat implementasinya.

5. Etika dan Adab

Islam mengajarkan umat Muslim untuk berperilaku dengan etika yang baik dan adab yang benar. Dalam konteks manajemen perubahan, penolakan yang tidak tepat atau bertentangan dengan prinsip-prinsip etika Islam mungkin tidak dianjurkan. Penolakan yang dilakukan dengan cara yang tidak sopan atau merugikan pihak lain tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Perubahan Manajemen Organisasi

Manajemen perubahan di dalam organisasi merujuk pada serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manajemen untuk mengelola perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan utama manajemen perubahan adalah untuk memastikan perubahan tersebut diimplementasikan dengan sukses, mendapatkan penerimaan dari karyawan, dan mencapai hasil yang diinginkan.

Berikut adalah beberapa aspek yang terkait dengan manajemen perubahan di dalam organisasi:

1. Identifikasi kebutuhan perubahan

Manajemen perubahan dimulai dengan mengidentifikasi alasan dan kebutuhan untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Ini bisa berkaitan dengan perubahan strategis, perubahan struktural, perubahan budaya, atau perubahan proses kerja. Penting untuk memahami mengapa perubahan diperlukan dan bagaimana perubahan tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing.

2. Perencanaan perubahan

Setelah kebutuhan perubahan diidentifikasi, manajemen perlu merencanakan perubahan tersebut. Ini melibatkan menetapkan tujuan perubahan, merancang strategi implementasi, mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan, dan mengatur jadwal perubahan. Perencanaan perubahan harus komprehensif dan melibatkan berbagai aspek yang terkait.

3. Komunikasi dan keterlibatan

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam manajemen perubahan. Manajemen perlu berkomunikasi dengan jelas kepada karyawan mengenai alasan perubahan, tujuan yang ingin dicapai, manfaatnya, dan implikasi perubahan terhadap pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan juga penting untuk memastikan dukungan dan partisipasi mereka.

4. Pelatihan dan pengembangan

Perubahan seringkali memerlukan keterampilan baru atau pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan tersebut. Pelatihan ini dapat mencakup aspek teknis, keterampilan interpersonal, atau pengetahuan tentang perubahan itu sendiri.

5. Manajemen resistensi

Penolakan atau resistensi terhadap perubahan bisa terjadi di kalangan karyawan. Manajemen perlu mengidentifikasi sumber resistensi, mendengarkan kekhawatiran dan masukan karyawan, dan berusaha mengatasi hambatan yang muncul. Mengkomunikasikan manfaat perubahan, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan memberikan dukungan yang diperlukan dapat membantu mengurangi resistensi.

6. Pemantauan dan evaluasi

Manajemen perlu terus memantau dan mengevaluasi implementasi perubahan. Ini melibatkan mengumpulkan umpan balik dari karyawan, memonitor perkembangan perubahan, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Evaluasi perubahan membantu mengidentifikasi keberhasilan perubahan, mengidentifikasi masalah yang muncul, dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Manajemen perubahan adalah proses yang kompleks dan dapat melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi penerimaan dan keberhasilan perubahan dalam organisasi. Penting untuk memiliki pendekatan yang komprehensif, komunikasi yang efektif, dan melibatkan karyawan secara aktif dalam proses perubahan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian ini juga merupakan studi kasus dengan melakukan kajian efektivitas manajemen perubahan dalam upaya penerapan enterprise resource planning. Rully dan Poppy (2014:71) menjelaskan terdapat beberapa metode dalam pendekatan kualitatif, diantaranya dengan studi kasus (Case Study) yaitu kegiatan eksplorasi mendalam mengenai sebuah sistem yang terikat. Studi kasus juga merupakan kajian dengan memberi batasan yang tegas terhadap suatu obyek dan subyek penelitian tertentu, melalui pemusatan perhatian pada kasus secara intensif dan rinci. Penelitian ini dilakukan berdasarkan observasi terhadap kenyataan yang terjadi dalam implementasi sistem informasi ERP dan peran manajemen perubahan dalam pelaksanaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi atau sumber daya manusia.

Perubahan tidak dapat dihindari, melainkan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi. Untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi perubahan, manajemen perubahan yang efektif harus diterapkan. Mengelola perubahan dimulai dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan faktor-faktor yang mendukung perubahan, dengan memetakan dan melibatkan area yang paling terpengaruh oleh perubahan, sehingga menciptakan kondisi yang mendukung penerimaan terhadap perubahan. Selain itu, tindakan ini juga bertujuan untuk mengurangi resistensi yang mungkin muncul dari karyawan dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan.

Namun demikian, didalam kenyataannya, meskipun upaya menerapkan langkah langkah manajemen perubahan telah dilakukan, tidaklah otomatis menjamin bahwa program perubahan akan memberikan hasil yang optimal. Sebagai contoh karena kurangnya komitmen, banyak perusahaan gagal dalam menjalankan program perubahan. Akibatnya, model perubahan memerlukan perencanaan dan strategi yang tepat untuk diterapkan dan disiplin dari organisasi. Divisi Pengembangan Sumber Daya manusia memiliki peran untuk mendorong para pemimpin dari tingkat teratas sampai ke tingkat bawah untuk secara efektif mengelola dan mengukur kinerja individu karyawan dalam bekerja. Secara umum siklus manajemen kinerja individu karyawan mencakup merencanakan, monitoring, dan evaluasi yang harus dijalankan secara teratur.

Strategi penerapan manajemen perubahan untuk program perubahan perusahaan biasanya disesuaikan dengan proses bisnis yang ada, namun penyusunan langkah langkah

untuk perubahan lebih dipengaruhi oleh perilaku dan kebiasaan tertentu baik individu maupun kelompok karyawan yang bisa mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan program perubahan dibanding dengan proses bisnis dalam perusahaan. Oleh karena itu, untuk memastikan efektivitas manajemen perubahan, tim pelaksana harus memahami pola perilaku karyawan di tempat kerja. Dari wawancara dengan dua orang karyawan menyatakan, “sebagian besar karyawan PT X memiliki keterlibatan emosional yang kuat kepada perusahaan, sehingga mereka memutuskan untuk tetap berada di dalam”. Resistensi atau penolakan terhadap perubahan adalah normal, namun perlu diantisipasi dalam kerangka perilaku alami manusia. Seperti yang dinyatakan sebelumnya bahwa komunikasi adalah penting untuk menciptakan iklim dan suasana kondusif selama implementasi sebuah perubahan. Strategi komunikasi yang diusulkan adalah melalui pendidikan, partisipasi dan keterlibatan seluruh individu yang terdapat di dalam sebuah organisasi.

Sifat-sifat Perubahan

Dalam melakukan perubahan terencana (Planned Change), Gordon (1985) memperkenalkan tiga pendekatan yang bisa dipakai oleh perusahaan.

1. Pendekatan perilaku

Beberapa aspek yang termasuk dalam pendekatan perilaku yang ditingkatkan antara lain: komunikasi, dinamika kelompok, interaksi antar kelompok, keterampilan kepemimpinan, dan hubungan kekuasaan melalui perubahan pengetahuan, keterampilan interaksi, serta sikap yang lebih positif dari karyawan dalam budaya organisasi.

2. Pendekatan struktural (melalui perubahan struktur dan strategi organisasi).

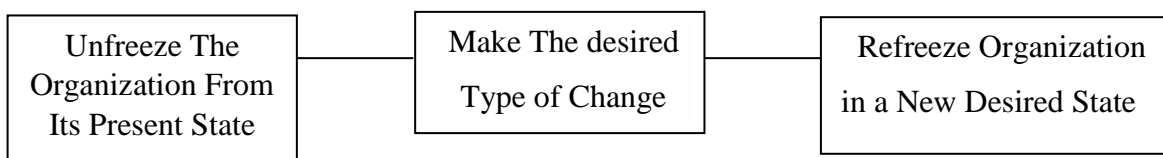
Pendekatan ini difokuskan kepada mendesain kembali struktur sesuai dengan strategi organisasi serta situasi kerja dan pekerjaan.

3. Pendekatan teknologi

Pendekatan ini melibatkan perubahan dalam peralatan, metode, bahan baku, dan teknik yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sebagai contoh, pendekatan ini dapat melibatkan merancang ulang tugas-tugas keahlian teknik dan mengotomatisasi proses kerja. Ketika sebuah organisasi memiliki komitmen untuk berubah dengan menggunakan pendekatan-pendekatan di atas, perubahan yang dilakukan harus melibatkan seluruh elemen organisasi secara menyeluruh.

Proses dalam Perubahan

Apa yang harus dilakukan orang agar berhasil mengendalikan perubahan? Menjawab pertanyaan ini tidak bergantung pada apakah perubahan yang dilakukan oleh perusahaan bersifat evolusioner atau revolusioner. Kurt Lewin, seorang tokoh yang terkenal dengan mengembangkan teori lapangan kekuatan (Force-Field Theory), membagi pelaksanaan perubahan menjadi tiga tahap atau proses, yaitu: tahap Pembekuan (Unfreezing), tahap Perpindahan (Moving), dan tahap Pematatan (Refreezing).



Pelelahan (Unfreezing) merupakan langkah untuk melelehkan status quo dan menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk melakukan perubahan, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan di antara anggota organisasi. Langkah kedua adalah Perpindahan (Moving), yaitu bergerak menuju keadaan baru. Langkah ini hanya dapat

dilakukan setelah langkah Pelelehan dilakukan dengan baik. Pembekuan kembali (Refreezing) adalah upaya untuk menstabilkan organisasi setelah terjadi perubahan. Dalam perspektif yang berbeda, lima langkah proses perubahan:

1. Motivasi untuk berubah
Menciptakan kondisi yang sepenuhnya siap menerima perubahan sangat penting dan dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan tersebut.
2. Menciptakan visi
Salah satu komponen yang termasuk di dalamnya adalah berkomunikasi dan mengembangkan misi, tujuan, dan keinginan masa depan kepada seluruh anggota organisasi.
3. Mengembangkan dukungan politik
Hal ini melibatkan perekrutan agen perubahan dan mengidentifikasi serta memengaruhi pihak-pihak yang memiliki kepentingan utama (Key Stakeholders).
4. Mengelola masa transisi
Dalam konteks ini, hal tersebut berkaitan dengan perencanaan kegiatan dalam struktur khusus seperti kolaborasi tim antar departemen.
5. Momentum yang berkelanjutan
Hal ini mencakup pemberian sumber daya, dukungan terhadap agen perubahan, pengembangan kompetensi baru, dan penguatan perilaku baru.

Cara Mengatasi Adanya Perubahan

Jennifer M. George dan Garreth R. Jones (1996) mengenalkan tiga tingkat teknik yang digunakan untuk mendorong perubahan, yaitu konseling (counseling), pelatihan sensitivitas (sensitivity training), dan proses konsultasi (consultation process). Pemilihan teknik-teknik ini tergantung pada jenis perubahan yang sedang dilakukan. Teknik pengembangan organisasi ini digunakan untuk mengubah sikap (attitudes) dan perilaku (behavior) setiap individu. Meskipun kepribadian tidak dapat diubah dengan cepat, mereka dapat dibantu untuk memahami bahwa persepsi mereka terhadap suatu situasi hanyalah salah satu kemungkinan. Mereka dapat belajar untuk menerima beragam pandangan dari orang lain melalui toleransi.

Langkah berikutnya adalah melatih sensitivitas atau pelatihan kepekaan, yang merupakan pengalaman pelatihan terstruktur yang membantu individu belajar bagaimana menghadapi konflik dan menangani perbedaan dengan menciptakan kesadaran terhadap norma baru yang ditekankan oleh tim kerja. Sementara itu, proses konsultasi memberikan umpan balik kepada kelompok tentang pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan proses komunikasi.

KESIMPULAN

Penerimaan atau penolakan terhadap perubahan manajemen dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, persepsi tentang keadilan, pengaruh sosial, ketidakpastian, rasa aman, dan kepemimpinan yang efektif. Memahami dan mengelola unsur-unsur ini dengan baik dapat meningkatkan peluang keberhasilan perubahan dan mengurangi resistensi.

Dalam mengelola perubahan, penting bagi manajemen untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini dan mengadopsi pendekatan yang sesuai untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Penggunaan strategi komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, perhatian terhadap keadilan, kepemimpinan yang memimpin dengan contoh, dan pengelolaan budaya organisasi yang mendukung perubahan merupakan beberapa pendekatan yang dapat membantu mencapai tujuan tersebut. Penerimaan dan penolakan terhadap perubahan manajemen dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk

ketidakpastian lingkungan eksternal, rencana dan strategi implementasi yang jelas, dukungan dan komitmen pemimpin, kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, reward dan insentif, kompetensi dan kapabilitas organisasi, serta evaluasi.

Referensi

- Afifuddin. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Alexis Leon. 2005. *Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Application*. Newyork: Business Science Reference.
- Aradea, Ade Yuliana, dan Hidayatullah Himwan (2010). *Penerapan Change Management untuk peningkatan proses bisnis dalam meraih keunggulan kompetitif organisasi*. Seminar nasional informatika 2010.
- George, Jennifer M., and Jones Gareth R.. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: PT Raja Grafindo.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Siregar, Henti heriyanti. 2010. *Mengelola Perubahan Organisasi*. Sumatera : *Jurnal Ekonomi*, Vol. 13, No. 3 Juli 2010