

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Administrasi Publik

2.1.1.1 Definisi Administrasi Publik

Herbert A. Simon (1993:3) (dalam Pasolong, 2022:3), mendefinisikan administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok Kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan Bersama. Leonard D. White dalam Inu Kencana Syafiiie dkk. (1999) (dalam Pasolong, 2022:3), mendefinisikan “administrasi adalah suatu proses yang umum ada pada usaha kelompok-kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar maupun kecil.” Dwight Waldo (1971) (dalam Pasolong, 2022:3), mendefinisikan “administrasi adalah suatu daya upaya yang kooperatif, yang mempunyai tingkat rasionalitas tinggi”. Dimock & Dimock (1992:20) (dalam Pasolong, 2022:3), mengatakan bahwa suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya. Administrasi juga mementingkan aspek-aspek konkret dari metode-metode dan prosedur-prosedur manajemen (Pasolog, 2022: 3).

Sedangkan definisi publik pada dasarnya berasal dari bahasa inggris “*public*” yang berarti umum, rakyat umum, orang banyak, dan rakyat. Syafi’ie dkk. (1997:18) (dalam Pasolong, 2022:4), mengatakan bahwa “publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki”.

H. George Frederickson (1997:46) (dalam Pasolong, 2022:3), menjelaskan konsep "publik" dalam lima perspektif, yaitu

- (1) “Publik sebagai kelompok kepentingan, yaitu publik dilihat sebagai manifestasi dari interaksi kelompok yang melahirkan kepentingan masyarakat”,
- (2) “Publik sebagai pemilih yang rasional, yaitu masyarakat terdiri atas individu-individu yang berusaha memenuhi kebutuhan dan kepentingan sendiri”,
- (3) “Publik sebagai perwakilan kepentingan masyarakat, yaitu kepentingan publik diwakili melalui "suara"”.
- (4) “Publik sebagai konsumen, yaitu konsumen sebenarnya tidak terdiri dari individu-individu yang tidak berhubungan satu sama lain, namun dalam jumlah yang cukup besar mereka menimbulkan tuntutan pelayanan birokrasi. Karena ini posisinya juga dianggap sebagai publik”, dan
- (5) “Publik sebagai warga negara, yaitu warga negara dianggap sebagai publik karena partisipasi masyarakat sebagai keikutsertaan warga negara dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan dipandang sebagai sesuatu yang paling penting”.

(Pasolog, 2022: 4)

Chandler & Plano dalam Keban (2004:3) (dalam Pasolong, 2022:8), mengatakan bahwa Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan,

mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Chandler & Plato (dalam Pasolong, 2022:8) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art* dan *science*) yang ditujukan untuk mengatur "*public affairs*" dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan (Pasolog, 2022: 8).

Felix A. Nigro dan L. Loyd G. Nigro (1970:21) (dalam Pasolog, 2022: 8) mendefinisikan administrasi publik adalah :

- (1) "Suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintah",
- (2) "Meliputi tiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, dan serta hubungan di antara mereka",
- (3) "Mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik",
- (4) "Sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat".
- (5) "Dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan".

Dwight Waldo (1971) (dalam Pasolog, 2022: 8), mendefinisikan "administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah". Nicholas Henry (1988) (dalam Pasolong, 2022:9) mendefinisikan "administrasi publik adalah suatu kombinasi

yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial”. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisien dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (dalam Pasolong, 2022:9).

2.1.1.2 Peran Administrasi Publik

Peran administrasi publik dalam suatu negara sangat vital. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Karl Polanyi dalam Keban (2004:15) (dalam Pasolong, 2022:20) mengatakan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik. Selanjutnya Frederik A. Cleveland dalam Keban (dalam Pasolong, 2022:20) menjelaskan bahwa peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Menurut beliau, administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut, sehingga apa yang disebut "*Organized Democracy*" (dalam Pasolong, 2022:20). Pendapat Cleveland yang diungkapkan beberapa puluh tahun lalu silam nampaknya sejalan dengan pendapat Janet V. Denhardt dan Robert B.

Denhardt (2003:xi) (dalam Pasolong, 2022:20), yang melihat bahwa administrasi publik, melalui pelayanan-pelayanan publiknya dapat menciptakan demokrasi.

Gray (1989:15-16) (dalam Pasolong, 2022:20-21), menjelaskan peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut:

- (1) “Administrasi publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan”,
- (2) “Administrasi publik melindungi hak-hak masyarakat atas pemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia”,
- (3) “Administrasi publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya”.

Keban (2004:15) (dalam Pasolong, 2022:21), menjelaskan bahwa peran administrasi publik dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penempatan menteri dan semua jajaran dalam jabatannya, pengaturan persyaratan jabatan, mekanisme pengangkatan/ pemilihan

dan pemberhentian para gubernur, bupati dan walikota, serta semua sekretaris daerah, kepala dinas, kepala badan dan kepala kantor pada tingkat lokal. Peran tersebut dapat dirasakan ketika kualitas para birokrat kunci atau eksekutif seperti, menteri dan semua pejabat eselon yang ada di pusat atau di daerah tidak memadai, penggantian struktur dan fungsi birokrasi mulai dari pusat sampai di daerah secara tidak responsif (dalam Pasolong, 2022:21). Pengaruh negatif yang paling dirasakan terjadi ketika berbagai kesalahan dalam pengaturan struktur organisasi publik, proses manajemen dan kebijakan publik yang kurang rasional, serta rendahnya etika dan moral birokrat (dalam Pasolong, 2022:21). Pada umumnya di negara berkembang peran negatif administrasi publik masih nampak dan menjadi salah satu sumber keterbelakangan (dalam Pasolong, 2022:21).

Orientasi administrasi publik menurut Thoha (2005:53) (dalam Pasolong, 2022:21), sekarang ini diarahkan kepada kepentingan dan kekuasaan pada rakyat. Oleh karena itu, teori administrasi publik lebih menekankan pada rencana tindakan yang berorientasi pada kebaikan bersama. Sehingga keberadaan pemerintah bermanfaat bagi kepentingan masyarakat, bukan hanya sekedar kue di langit. Oleh karena itu, pemerintah lebih menekankan peran masyarakat dalam mencapai tujuan.

Peranan administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan dan mengandung rasio terbaik antara input dan output.

2.1.1.3 Ruang Lingkup Administrasi Publik

Untuk menjelaskan secara garis besar ruang lingkup teoritis administrasi publik, maka dapat dilihat dari isu-isu yang dibahas oleh buku teks administrasi publik yang populer dapat dijadikan rujukan. Asumsinya, isu yang dibahas dalam buku teks tersebut tentunya masih bersifat kontemporer untuk diperhatikan, baik oleh para teoritis maupun para praktisi administrasi publik.

Nicholas Henry (1995) (dalam Pasolong, 2022:21), memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain:

- (1) “Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi”,
- (2) “Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia”, dan
- (3) “Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi”.

Dimock & Dimock (1992:26) (dalam Pasolong, 2022:21), membagi empat komponen administrasi publik, yaitu: (1) “Apa yang dilakukan pemerintah: pengaruh kebijakan dan tindakan-tindakan politis, dasar-dasar, wewenang, Lingkungan kerja pemerintah, penentuan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan administratif yang bersifat ke dalam, dan rencana-rencana”, (2) “Bagaimana

pemerintah mengatur organisasi, personalia, dan pembiayaan usaha-usahanya”: struktur administrasi dari segi formalnya. (3) “Bagaimana para administrator mewujudkan kerja sama (*teamwork*). Aliran dan proses administrasi dalam pelaksanaan, dengan titik berat pada pimpinan, tuntutan, koordinasi, pelimpahan wewenang, hubungan-pusat dengan bagian-bagian, pengawasan, moril, hubungan masyarakat dan sebagainya.” (4) “Bagaimana pemerintah tetap bertanggung jawab: baik mengenai pengawasan dalam badan-badan eksekutif sendiri, dan yang lebih penting lagi mengenai pengawasan oleh badan-badan perwakilan rakyat, badan-badan yudikatif, dan berbagai badan lainnya.”

Dimock & Dimock (1993-19) (dalam Pasolong, 2022:21), juga mengatakan bahwa administrasi publik merupakan suatu bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan yang lebih luas, yaitu suatu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga, mulai dari suatu keluarga hingga Perserikatan Bangsa-Bangsa, disusun digerakkan dan kemudian dikendalikan. Nigro dalam Tjokroamidjojo (1978) (dalam Pasolong, 2022:21), seorang tokoh administrasi publik dari Amerika Serikat, berpendapat bahwa yang termasuk ke dalam lingkup administrasi negara adalah masalah “perumusan dan penentuan kebijakan”. Tetapi kemudian dinyatakan bahwa administrasi publik bukan saja mempunyai fungsi tradisional berupa “pelaksanaan kebijakan” tetapi juga “perumusan dan penentuan serta penilaian hasil-hasil pelaksanaan berbagai kebijakan negara”. Lebih lanjut Nigro (1977) (dalam Pasolong, 2022:21), mengemukakan bahwa “para pejabat administrasi tidak hanya harus membuat keputusan yang lebih banyak, tetapi juga memecahkan masalah yang harus mereka

atasi atau diharapkan dapat diatasinya dalam mempraktikkan kebijakan mereka juga banyak mengalami kesulitan bahkan kadang-kadang begitu sulit.

Selanjutnya ruang lingkup administrasi publik menurut Keban (2004:10) (dalam Pasolong, 2022:21), yaitu meliputi: (1) “Kebijakan”, (2) “Organisasi”, (3) “Manajemen”, (4) “Moral dan etika”, (5) “Lingkungan”, dan (6) “Akuntabilitas.”

Dari penjelasan ruang lingkup administrasi publik tersebut di atas, dapat dipahami adalah aspek terpenting dalam menentukan ruang lingkup administrasi publik, yaitu kepentingan publik. Adapun ruang lingkup administrasi publik dalam pembahasan buku ini yaitu: (1) “kebijakan publik”, (2) “Birokrasi publik”, (3) “Manajemen publik”, (4) “Kepemimpinan”, (5) “Pelayanan publik”, (6) “Administrasi kepegawaian negara”, (7) “Manajemen Kinerja”, (8) “Etika administrasi publik”, dan (9) “*Good Governance*.”

2.1.2 Kebijakan Publik

2.1.2.1 Definisi Kebijakan Publik

Pada dasarnya ada perbedaan antara konsep “kebijakan” dan “kebijaksanaan”. “Kebijakan merupakan suatu rangkaian alternatif yang siap dipilih berdasarkan prinsip-prinsip tertentu” (dalam Pasolong, 2022:46). Sedangkan kebijaksanaan berkenaan dengan suatu keputusan yang memperbolehkan sesuatu yang sebenarnya dilarang berdasarkan alasan-alasan tertentu seperti pertimbangan kemanusiaan, keadaan gawat dan lain-lain (dalam Pasolong, 2022:46).

Kebijakan merupakan suatu hasil analisis yang mendalam terhadap berbagai alternatif yang bermuara kepada keputusan tentang alternatif terbaik (dalam Pasolong, 2022:46). Sedangkan kebijaksanaan selalu mengandung makna melanggar segala sesuatu yang pernah diterapkan karena alasan tertentu (dalam Pasolong, 2022:46). “Kebijaksanaan merupakan pengejawantahan aturan yang sudah ditetapkan sesuai situasi dan kondisi setempat oleh person pejabat yang berwenang” (dalam Pasolong, 2022:46). Dengan adanya perbedaan definisi di atas, maka seharusnya dalam implementasinya juga harus berbeda.

Secara konseptual kebijakan publik dapat dilihat dari Kamus Administrasi Publik Chandler dan Plano (1988:107) (dalam Pasolong, 2022:46), mengatakan bahwa “kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber-sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah publik atau pemerintah”. Bahkan Chandler dan Plano (dalam Pasolong, 2022:47) beranggapan bahwa kebijakan publik merupakan suatu bentuk investasi yang kontinu oleh pemerintah demi kepentingan orang-orang yang tidak berdaya dalam masyarakat agar mereka dapat hidup dan ikut berpartisipasi dalam pemerintahan.

William N. Dunn (1994) (dalam Pasolong, 2022:47), mengatakan bahwa “kebijakan publik adalah suatu rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan, seperti pertahanan keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perkotaan dan lain-lain”. Thomas R. Dye (1981) (dalam Pasolong, 2022:47), mengatakan bahwa kebijakan publik adalah "apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak

dilakukan". Dye mengatakan bahwa bila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu maka harus ada tujuannya (objektifnya) dan kebijakan publik itu meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja.

2.1.3 Manajemen Publik

2.1.3.1 Definisi Manajemen Publik

Definisi manajemen menurut Stoner & Wankel (1996:4) (dalam Pasolong, 2022:95), mengatakan bahwa “manajemen secara harfiah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Shafritz dan Russel (1997:20) (dalam Pasolong, 2022:95), manajemen adalah berkenaan dengan orang yang bertanggung jawab menjalankan suatu organisasi, dan proses menjalankan organisasi itu sendiri yaitu pemanfaatan sumber daya seperti orang dan mesin untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya manajemen publik, yaitu manajemen instansi pemerintah. Jadi “manajemen publik adalah bagaimana mengatur kepentingan publik atau orang banyak”. Sedangkan manajemen publik menurut Overman dalam Keban (2004:85) (dalam Pasolong, 2022:96) , adalah bukanlah “*scientific management*”, meskipun sangat dipengaruhi oleh “*scientific management*”. Manajemen publik bukanlah “*policy analysis*”; bukanlah juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi “*rational-instrumental*” pada satu pihak, dan orientasi

politik kebijakan di pihak lain. Manajemen Publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain. Berdasarkan pendapat Overman tersebut, OTT, Hyde dan Shafritz (1991:xi) (dalam Pasolong, 2022:96), mengemukakan bahwa manajemen publik dan kebijakan publik merupakan dua bidang administrasi publik yang tumpang tindih. Tapi untuk membedakan keduanya secara jelas maka dapat dikemukakan bahwa kebijakan publik merefleksikan sistem otak dan syaraf, sementara manajemen publik merepresentasikan sistem jantung dan sirkulasi dalam tubuh manusia (dalam Pasolong, 2022:96). Oleh Karena dapat dikatakan bahwa manajemen publik merupakan proses menggerakkan SDM dan non SDM sesuai perintah kebijakan publik.

2.1.3.2 Perkembangan Manajemen Publik

Perkembangan manajemen publik menurut J. Steven Ott, Albert C. Hyde dan Jay M. Shafritz (1991) (dalam Pasolong, 2022:96-97), berpendapat bahwa dalam tahun 1990an, manajemen publik mengalami masa transisi dengan beberapa isu terpenting yang akan sangat menantang, yaitu: (1)“privatisasi sebagai suatu alternatif bagi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik”, (2) “rasionalitas dan akuntabilitas”, (3)“perencanaan dan kontrol”, (4)“keuangan dan penganggaran”, dan (5)“produktifitas sumber daya manusia”. Isu-isu ini telah

menantang sekolah atau perguruan tinggi yang mengajarkan manajemen publik atau administrasi publik untuk menghasilkan calon manajer publik profesional yang kualitas tinggi, dan penataan sistem manajemen yang lebih baik.

Pengembangan manajemen publik di masa mendatang, menurut “*The National Commission on Public Service*” di Amerika Serikat lihat Ott, Hyde dan Shafritz (1991:428-419) (dalam Pasolong, 2022:97), perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu (1) “Perlu mengidentifikasi secara jelas peran dari pelayan publik dalam proses yang demokratis, sekaligus standar etika dan kinerja yang tinggi dari para pejabat kunci”; (2) “Perlu fleksibilitas dalam menata organisasi, termasuk kebebasan mempekerjakan dan memecat pegawai yang harus diberikan kepada para petinggi kabinet dan pimpinan instansi”; (3) “Pengangkatan atau penunjukan pejabat oleh presiden harus dikurangi, dan lebih diberikan ruang pengembangan karier profesional”, dan (4) “Pemerintah harus melakukan investasi lebih besar dibanding pendidikan dan pelatihan eksekutif dan manajemen.”

2.1.4 Pelayanan Publik

2.1.4.1 Definisi Pelayanan

Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai “aktivitas seseorang, sekelompok dan atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan pelanggan” (dalam Pasolong, 2022:147). Pelayanan diberikan sebagai tindakan seseorang untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan (dalam Pasolong, 2022:147). Dalam artian bahwa pelayan berhadapan

langsung dengan pelanggan untuk menempatkan pelanggan sebagai sesuatu yang penting.

Monir (2003:16) (dalam Pasolong, 2022:147), mengatakan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Sedangkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (1993) (dalam Pasolong, 2022:147), mengemukakan bahwa pelayanan adalah “segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat”.

2.1.4.2 Definisi Pelayanan Publik

Definisi pelayanan publik menurut UUD Pelayanan Publik Nomor 25 Tahun 2009 adalah sebagai “kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik”. Sedangkan yang dimaksud penyelenggara pelayanan publik adalah “setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang kegiatan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik”. Selanjutnya Pelayanan publik menurut Sinambela (2005:5) (dalam Pasolong, 2022:148) adalah sebagai “setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik”.

Agung Kurniawan (2005:6) (dalam Pasolong, 2022:147) mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Definisi pelayanan publik menurut Kepmen PAN Nomor 25 Tahun 2004 adalah “segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Sedangkan Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 mengelompokkan tiga jenis pelayanan dari instansi pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan, yaitu (1) pelayanan administratif, (2) pelayanan barang, dan (3) pelayanan jasa.

1. “Jenis pelayanan administratif adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin, rekomendasi, keterangan dan lain-lain. Misalnya jenis pelayanan sertifikat tanah, pelayanan, IMB, Pelayanan administrasi kependudukan (KTP, NTCR, akte kelahiran, dan akte kematian)”.
2. “Jenis pelayanan Barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaian kepada konsumen langsung (sebagai unit atau individual) dalam suatu sistem. Secara

keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (berwujud fisik) atau yang dianggap benda yang memberikan nilai tambah secara langsung bagi penggunaanya. Misalnya jenis pelayanan listrik, pelayanan air bersih, pelayanan telepon”.

3. “Jenis pelayanan Jasa adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa yang mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya pelayanan angkutan darat, laut dan udara, pelayanan kesehatan, pelayanan perbankan, pelayanan pos dan pelayanan pemadam kebakaran”.

Ketiga peraturan yang dikeluarkan pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Pelayanan publik tersebut orientasinya juga adalah pelanggan atau publik (masyarakat) yang dilayani. Hal ini tegas disebutkan dalam isi peraturan tersebut. Dalam artian bahwa kalau kinerja pelayanan publik instansi pemerintah berdasarkan peraturan tersebut orientasinya juga pelanggan, maka perhatian aparatur pelayanan publik harus berorientasi kepada publik.

Pelayanan publik sebagai fokus disiplin Ilmu Administrasi publik tetap menarik untuk dicermati karena pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada publik masih dianggap "belum baik atau tidak memuaskan". Hal ini dapat dilihat dari kesimpulan Agus Dwiyanto, dan kawan-kawan (2003:102) (dalam

Pasolong, 2022:149), dalam *Governance and Decentralization* disingkat GDS 2002 di 20 Provinsi di Indonesia tentang kinerja pelayanan publik menyebutkan "walaupun pelaksanaan otonomi daerah tidak memperburuk kualitas pelayanan publik" tetapi secara umum praktik penyelenggaraan pelayanan publik masih jauh dari prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Konsep pelayanan publik yang diperkenalkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya "*Reinventing Government*" (1995) (dalam Pasolong, 2022:149). Intinya adalah pentingnya peningkatan pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah dengan cara memberi wewenang kepada pihak swasta lebih banyak berpartisipasi sebagai pengelola pelayanan publik.

2.1.5 Manajemen

2.1.5.1 Definisi Manajemen

Definisi manajemen menurut Stoner & Wankel (1996:4) (dalam Pasolong, 2022:95), mengatakan bahwa manajemen secara harfiah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Donovan dan Jackson (1991:11-12) (dalam Pasolong, 2022:95), mendefinisikan manajemen sebagai "proses yang dilaksanakan pada tingkat organisasi tertentu, sebagai rangkaian keterampilan (*skills*), dan sebagai serangkaian tugas". Dengan menggunakan pendapat Boyatzis dalam Keban (dalam Pasolong, 2022:95). Ketiga pengarang ini mengemukakan empat kluster kompetensi yang ada dalam manajemen yaitu:

- (1) “Klaster manajemen tujuan dan aksi yang terdiri atas orientasi efisiensi, tindakan proaktif, kepedulian terhadap dampak, dan penggunaan diagnostik terhadap konsep- konsep”,
- (2) “Klaster pengarahan terhadap bawahan yaitu penggunaan kekuasaan unilateral, pengembangan yang lain dan spontanitas”,
- (3) “Klaster manajemen sumber daya manusia yaitu penggunaan dalam melakukan sosialisasi, mengelola kelompok, persepsi positif, objektivitas persepsi, penilaian diri yang akurat, pengendalian diri, stamina dan kemampuan menyesuaikan diri”, dan
- (4) “Klaster kepemimpinan yaitu mengembangkan percaya diri, konseptualisasi, pemikiran yang logis, dan penggunaan presentasi lisan. “

Henry Simamora (2001:3) (dalam Pasolong, 2022:96), mengatakan bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

2.1.5.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam pendekatan manajemen klasik telah diungkapkan adanya fungsi perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, koordinasi pelaporan dan penyusunan anggaran (POSDCORB). Pendekatan ini melihat dimensi-dimensi tersebut sebagai suatu yang normatif (berlaku dimana-mana, dan merupakan satu-satunya cara yang terbaik). Allison (1997:385) (dalam Pasolong, 2022:115), melihat bahwa seorang manajer umum, baik yang bekerja di swasta maupun di pemerintah, paling tidak menjalankan fungsi manajemen berikut : (1) “menciptakan

tujuan dan prioritas”, (2) “menyusun rencana operasional”, (3) “melakukan pengorganisasian dan *staffing*”, (4) “mengarahkan para pegawai dan sistem manajemen kepegawaian”, (5) “mengendalikan kinerja”, (6) “berurusan dengan unit-unit luar.” (7)” berurusan dengan organisasi independen”, dan (8)” berurusan dengan media masa dan publik.”

Akan tetapi dewasa ini muncul upaya untuk melakukan penyempurnaan fungsi-fungsi manajemen di sektor publik. Salah satunya menyangkut analisis kegiatan, pengelolaan SDM, keuangan, informasi, dan hubungan luar sebagaimana dikenal dengan PAFHRIER yang diungkapkan oleh Garson dan Overman (1983:1991) (dalam Pasolong, 2022:116).

Dalam organisasi publik atau instansi pemerintah, pendekatan PAFHRIER nampaknya mulai mendapat perhatian karena melihat peranan manajer sebagai pihak yang melayani masyarakat publik (adanya pengelolaan hubungan dengan pihak luar), dan bukan lagi sebagai pihak yang bekerja dalam kantor semata (tidak pernah mendatangi, memahami, dan mengartikulasikan, kepentingan masyarakat). dalam kecenderungan terbaru sekarang dituntut agar aparat pemerintah lebih menekankan “*Network*” baik vertikal maupun horizontal. Network yang vertikal menekankan bagaimana hubungan dengan struktur pemerintah yang lebih tinggi diatur sedemikian rupa sehingga mendapatkan kepuasan pada kedua belah pihak (atas dan bawah), sedang yang bersifat horizontal berkenaan dengan hubungan masyarakat. Yaitu bagaimana melayani dan bekerja sama dengan masyarakat, LSM, dan pihak-pihak swasta yang ada, agar mereka memperoleh kepuasan yang

mereka harapkan. Berikut ini akan dijelaskan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan tanggungjawab para manajer publik.

2.1.6 Perubahan

2.1.6.1 Definisi Perubahan

Perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun di sekeliling kita, bahkan kadang-kadang tidak kita sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit (Pasmore, 1994: 3) (Wibowo, 2022: 81). Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Beberapa kejadian yang dihadapi organisasi antara lain adalah restrukturisasi, merger, divestasi dan akuisisi, penurunan kesempatan kerja dan ekspansi internasional dengan segala konsekuensinya (Wibowo, 2022: 81).

Perubahan organisasional bukanlah proses sederhana. Perubahan organisasional adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Lebih jelas ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan kesenangan selama proses perubahan. Kita memulai dan setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan (Pasmore, 1994: 15) (Wibowo, 2022: 81). Dengan demikian, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2001: 542) (Wibowo, 2022: 81). Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan/atau orang (Greenberg dan Baron, 2003: 590) (Wibowo, 2022: 81). Potts dan LaMarsh (2004: 36) (Wibowo, 2022: 81)

melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya. (Wibowo, 2022: 82)

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional. Namun demikian, resistensi bukannya merupakan sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan.

Namun, sebelum mengimplementasikan perubahan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan (Potts dan LaMarsh, 2004: 40) (Wibowo, 2022: 82-83), yaitu sebagai berikut.

- a. Bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini?
- b. Aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak dapat tetap sama?
- c. Seberapa serius masalahnya?

Fullan (2004: 43) (Wibowo, 2022: 83) memberikan lima butir kunci tentang perubahan, yaitu sebagai berikut.

- a. “Perubahan bersifat cepat dan *nonlinear* sehingga dapat menimbulkan suasana berantakan. Akan tetapi, perubahan juga menawarkan potensi besar

untuk terobosan kreatif. Paradoks yang timbul adalah bahwa transformasi tidak mungkin terjadi tanpa terjadi kekacauan”.

- b. “Kebanyakan perubahan dalam seriap sistem terjadi sebagai respons terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal. Apabila respons terhadap gangguan dilakukan segera dan bersifat reflektif, sering kali tidak dapat dikelola, dan masalah lain justru dapat timbul sebagai akibatnya. Masalah juga dapat timbul ketika seseorang berusaha mengelola atau *me-manage* perubahan”.
- c. “Faktor rasional dalam organisasi termasuk strategi dan operasi tidak terintegrasi dengan baik; adanya perbedaan individual, cara pendekatan, dan masalah; persahabatan dan perseteruan yang terjadi memengaruhi fungsi sub-sistem; dan faktor politik, seperti kekuasaan dan kewenangan, perlindungan, dan kompetisi atas sumber daya”.
- d. “*Stakeholder* utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan pertama untuk perubahan organisasional”.
- e. “Perubahan tidak dapat di-*manage* atau dikelola atau dikontrol. Akan tetapi, dapat dipahami dan mungkin memberi petunjuk. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Drucker bahwa kita tidak sekadar mengelola perubahan, tetapi menciptakan perubahan”.

2.1.7.2 Faktor Pendorong Perubahan

Di antara para pakar ada yang menyebut faktor pendorong perubahan. Kebutuhan Perubahan Hussey Menurut Hussey (2000: 6) (Wibowo, 2022: 64-66)

terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu sebagai berikut. ‘

a. Perubahan Teknologi Terus Meningkat

“Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan sering kali juga budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu ; mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Di dal dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi”.

b. Persaingan semakin intensif dan Menjadi Lebih Global

“Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas negara. Banyak organisasi dipaksa mencapai standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industri. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka akan‘ kalah dalam bersaing.

Lebih banyak industri bekerja di tingkat dunia sehingga tidak lagi berpikir terisolasi dalam satu negara. Kekalahan dalam persaingan akan memaksa perusahaan menutup usahanya atau melakukan merger atau dibeli oleh perusahaan lain”.

c. Pelanggan semakin Banyak Tuntutan

“Pelanggan tidak lagi mau menerima pelayanan yang jelek atau kualitasnya rendah. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif, perusahaan harus lebih

cepat dalam merespons kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat berubah sepanjang waktu. Kita tidak dapat lagi mengabaikan cara kebutuhan dan harapan pelanggan berubah. Manajer yang bijak akan selalu berusaha berada satu langkah di depan. Dengan demikian, organisasi secara periodik harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan, yang berarti berbeda dalam struktur, sistem, budaya dan pelayanan. Perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan akan ditinggalkan. Pelanggan akan beralih kepada Pesaing kita”.

d. Profil Demografis Negara Berubah

“Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan sedikit peluang promosi. Kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat memengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa dekade ke depan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, dunia usaha harus mampu menangkap kecenderungan tersebut”.

e. Privatisasi Bisnis Milik Masyarakat Berlanjut

“Kecenderungan yang terjadi dalam dunia bisnis adalah terjadinya privatisasi yang semakin luas. Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tertentu menjadi hilang. Privatisasi merupakan kecenderungan baru dunia bisnis yang akan semakin berkembang. Walaupun kepemilikan tidak berubah, sistem baru dibangun

untuk menciptakan kompetisi dan tumbuhnya kekuatan pasar yang lebih besar lagi”.

f. Pemegang Saham Minta Lebih Banyak Nilai

“Pengaruh pasar uang pada tuntutan terhadap kinerja korporat menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus menerus pada pertumbuhan kapital dan pendapatan korporat. Perusahaan akan berada di bawah tekanan apabila kinerjanya di bawah harapan meskipun usahanya masih menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, tekanan tidak hanya datang dari keluhan pemegang saham, tetapi karena prestasinya rendah, dapat menjadi target untuk diambil perusahaan lain”.

(Wibowo, 2022: 64-66)

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2001: 659) (Wibowo, 2022: 66-68) memerhatikan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *eksternal forces* (kekuatan eksternal) dan *internal forces* (kekuatan internal). Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi, sedangkan kekuatan internal bersumber dari dalam organisasi.

a. Kekuatan Eksternal

Kekuatan eksternal yang memiliki dukungan pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir: tentang inti dan proses dari bisnis dengan mana produk dan jasa dihasilkan. Menurut mereka terdapat 1 empat kekuatan eksternal, yaitu sebagai berikut.

1) *Demographic Characteristics* (Karakteristik Demografis)

“Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, migrasi, dan lain-lain. Di masa sekarang terdapat kecenderungan bahwa tenaga kerja semakin beragam, dan terdapatnya bisnis penting yang dapat mengelola keberagaman secara efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola keberagaman secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya”.

2) *Technological Advancements* (Kemajuan Teknologi)

“Baik organisasi manufaktur maupun jasa semakin meningkat dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan *market competitiveness*. Sekarang ini terjadi *peningkatan manufacturing automation* dan *office automation*. Robot dan komputer banyak dipergunakan dalam manufaktur. Mereka yang tertinggal dalam teknologi akan mengalami kesulitan dalam persaingan. Pengembangan dan penggunaan teknologi informasi mungkin merupakan kekuatan terbesar untuk perubahan. Semua organisasi, baik besar dan kecil, swasta dan publik, pencari laba dan nirlaba, harus menggunakan teknologi informasi. Para pakar percaya bahwa *E business* akan terus menciptakan perubahan secara evolusi di dalam organisasi di seluruh dunia. Organisasi didorong untuk bergabung dengan evaluasi”.

3) *Market Changes* (Perubahan Pasar)

“Pentingnya ekonomi global adalah memaksa perusahaan mengubah cara mereka mengerjakan bisnis. Banyak perusahaan Jepang menghentikan filosofi "Bekerja untuk Seumur hidup" karena meningkatnya persaingan internasional. Hal tersebut terjadi karena semakin besarnya Tekanan eksternal. Perubahan pasar terjadi karena akibat merger dan akuisisi, perubahan kekuatan persaingan domestik dan internasional, dan dapat pula karena terjadinya resesi ekonomi. Oleh karena itu, organisasi harus belajar bagaimana menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan dengan organisasi lain (*Win-Win relationship*) jika ingin *survive* dalam dunia luas yang penuh dengan restrukturisasi, aliansi, dan *partnership*”.

4) *Social And Political Pressures* (Tekanan Sosial Dan Politik)

“Tekanan sosial dan politik dapat tumbuh dari adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan, maupun tipologi kepemimpinan. Terkadang pengusaha kuat dapat menyalurkan tekanannya melalui lembaga legislatif. Runtuhnya komunisme Rusia dan tembok Berlin dapat memacu tumbuhnya kesempatan bisnis. Meskipun sulit bagi organisasi memperkirakan perubahan dalam kekuatan politik, banyak organisasi menyewa pelobi dan konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespons perubahan sosial dan politik”.

(Wibowo, 2022: 66)

b. Kekuatan Internal

Kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti

rendahnya produktivitas dan konflik kekuatan internal untuk perubahan datang dari hal-hal berikut ini.

1) *Human Resources Problems/ Prospects* (problem/ prospek SDM)

Masalah ini bisa timbul karena persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan orang dan organisasi. Ketidakpuasan pekerja terjadi karena belum terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja.

Organisasi harus merespons permasalahan ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam desain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas. Organisasi harus dapat menghargai dan memberi memberi pengakuan kepada karyawan yang berprestasi. Sementara itu, prospek bersifat positif dapat diperoleh dari partisipasi dan saran dari karyawan.

2) *Managerial Behavior/Decisions* (perilaku/ keputusan manajerial)

Konflik diantara manajer dan perkerjanya merupakan pertanda bahwa perubahan diperlukan. Baik manajer maupun pekerja mungkin perlu *interpersonal training*, atau sekadar dua orang tersebut perlu untuk dipisahkan. Kekuatan untuk perubahan dapat hadir dari adanya konflik, pemimpin yang buruk, sistem penghargaan yang tidak adil, dan perlunya reorganisasi struktural.

2.1.7.3 Model Perubahan

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Ketiga tahap tersebut oleh Robbins (2001: 551) dinyatakan sebagai *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2001: 664) maupun Greenberg dan Baron (2003: 592) menggunakan terminologi *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Schein (1997: 298) menggunakan terminologi *unfreezing*, *cognitive restructuring*, dan *refreezing*, namun makna ketiganya sama. Robbins menggunakan terminologi *movement*, sedangkan Kreitner dan Kinicki serta Greenberg dan Baron lebih menyukai menggunakan *terminologi changing*. Sementara itu Schein menggunakan pengertian *cognitive restructuring*. (Wibowo. 2022: 157),

a. *Unfreezing*

“*Unfreezing* atau pencairan merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu di dorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness*, individu. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo, dan bersedia membuka diri.”

b. *Changing* atau *Movement* atau *Cognitive Restructuring*

“*Changing* atau *Movement* merupakan tahap pembelajaran di mana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian, perlu dibangun ke sini» bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus-menerus.”

c. *Refreezing*

“*Refreezing* atau pembekuan kembali merupakan tahapan di perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pelaku mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dengan cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya.”

(dalam Wibowo. 2022: 158),

Dengan telah terbentuknya perilaku dan sikap baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkup. Sedangkan menurut Kotter (1996:16) (dalam Wibowo. 2022: 164), terdapat delapan strategi sukses dalam proses membangun manajemen perubahan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Establishing A Sense Of Urgency* (Membangun Rasa Urgensi).

“Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.”

2. *Creating The Guiding Coalition* (Menciptakan Koalisi Penuntun).

“Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.”

3. *Developing A Vision And Strategy* (Merumuskan Visi Dan Strategi).

“Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.”

4. *Communicating The Change Vision* (Mengkomunikasikan Visi Perubahan).

“Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.”

5. *Empowering Broad-Based Action* (Memberdayakan Tindakan Yang Menyeluruh).

“Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan non-tradisional.”

6. *Generating Short Term Wins* (Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek).

“Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.

7. *Consolidating Gains And Producing More Change* (Mengkonsolidasikan Hasil Dan Mendorong Perubahan Yang Lebih Besar).

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.”

8. *Anchoring New Approaches In The Culture* (Menambatkan Pendekatan Baru Dalam Budaya).

“Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.”

(dalam Wibowo. 2022: 164)

System Thinking Approach (Haines, 2005) merupakan suatu pendekatan menyeluruh dalam manajemen perubahan yang terfokus dalam hasil akhir dari suatu perubahan. Kemudian akan ditentukan faktor- faktor yang mempengaruhi dan langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir tersebut. Dalam pendekatan *system thinking* ada 5 fase yang harus dilalui yaitu :

1. Fase A : *Positioning Value/Strategic Position* (Menentukan Posisi Strategis)

“Fase ini merupakan tahapan dalam *system thinking* dimana apa yang menjadi tujuan/posisi strategis organisasi didefinisikan dengan jelas. Posisi inilah yang akan dicapai dengan perubahan organisasi.”

2. Fase B : *Measures Goals* (Mengukur Tujuan)

“Dalam fase ini ditentukan ukuran-ukuran dan mekanisme yang digunakan untuk melihat apakah tujuan telah dicapai.”

3. Fase C : *Assesment Strategy* (Strategi Assesmen)

“Pada fase ini ditentukan gap (kesenjangan) antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan. Sehingga dapat ditentukan langkah- langkah untul mencapai kondisi yang diingin dengan lebih baik.”

4. Fase D : *Acions Level-Level* (Aktifitas Perubahan)

“Fase ini akan mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi yang akan mengintegrasikan semua proses, aktifitas, hubungan dan perubahan yang dibutuhkan untuk mengurangi gap atau untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditentukan pada fase A.”

5. Fase E : *Environment Scan* (Identifikasi Lingkungan Eksternal)

“Pada fase ini dilakukan identifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi perubahan. Identifikasi ini dilakukan dengan menggunakan *scanning framework* (kerangka kerja identifikasi) SKEPTIC (*Social Kompetition Economic Politics Technology Industri Customer*) Hasil identifikasi ini akan memberikan arah dan seberapa besar perubahan yang akan dilakukan.”

(Marlapa, 2020: 7-8)

Pada pendekatan ini reaksi-reaksi yang muncul dari individu-individu yang mengalami perubahan digambarkan dalam *The Rollercoaster of Change*. Pada *The Rollercoaster of Change* menggambarkan ada 6 tahapan dalam menghadapi perubahan yaitu :

1. “*Start Smart*, pada tahap ini disebut juga *pre-planning* atau tahap awal perencanaan perubahan dimana individu-individu bersiap-siap untuk perubahan. Ada proses edukasi dalam tahap ini.”
2. “*Shock*, pada tahap ini dimulainya perubahan dengan ditandai *kickoff* oleh *change leader* (pemimpin perubahan). Pada tahap ini biasanya reaksi yang muncul adalah *shock* (keterkejutan) dari individu-individu. Keterkejutan ini muncul akibat ketidaksiapan mereka menghadapi perubahan.”
3. “*Depression/anger*, pada tahap ini perubahan sudah dilakukan dan reaksi-reaksi yang muncul akibat adanya reorganisasi, perubahan pekerjaan dan tanggung jawab karena perubahan mulai nampak dengan jelas dalam bentuk depresi, kemarahan dan perasaan kehilangan dari individu-individu.”
4. “*Hang In/Persevere*, pada tahap ini reorganisasi dan hubungan kerja yang baru mulai diberlakukan. Dan individu-individu dalam organisasi akan berusaha mempertahankan kondisi yang lama, sehingga pada tahapan ini sering kali perubahan bisa mengalami kegagalan.”
5. “*Hope/Readjustment*, pada tahap ini dilakukan penyesuaian atau penyelarasan dengan kondisi organisasi yang baru. Dan individu-individu dalam organisasi sudah lebih memahami perubahan sehingga pada tahapan ini arah dan tujuan dari perubahan yang hendak dicapai telah mapan.”
6. “*Rebuilding*, pada tahap ini kondisi organisasi yang baru telah terbangun secara permanen. Pada tahap ini tim yang solid sudah terbangun dan kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik. Melihat reaksi yang muncul dari perubahan maka strategi manajemen perubahan yang dilakukan harus

mampu mengatasi reaksi-reaksi yang muncul sehingga tujuan perubahan dapat tercapai. Oleh karena itu selain mengetahui reaksi yang muncul harus pula diidentifikasi penyebab dari reaksi tersebut.”

(Marlapa, 2020: 9)

2.1.8 Manajemen Perubahan

2.1.8.1 Definisi Manajemen Perubahan

“Manajemen perubahan (*Management of Change*) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan sarana dan suberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak proses tersebut” (Potts dan LaMarsh 2004: 16) dalam (Wibowo 2022: 191).

Manajemen Perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/ bekerja sama dengan intervenis/ konsultan. Agar organisasi tersebut tetap *survive* dan bahkan mencapai puncak perkembangannya.

Menurut Wibowo (2020: 192) pendekatan dalam *management of change* adalah Pertama, mengidentifikasi siapa, di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Dengan manajemen perubahan,

dapat memperkirakan jumlah resistensi yang mungkin terjadi dan waktu serta uang yang diperlukan berkaitan dengan resistensi.

2.1.8.2 Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok. Bullock dan Batten (2000: 271) dalam Wibowo (2022: 196), mengatakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut :

1. *Exploration Phase* (Fase Eksplorasi)

“Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan.”

2. *Planning Phase* (Fase Perencanaan)

“Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya ; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.”

3. *Action Phase* (Fase Tindakan)

“Organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan.”

4. *Integration Phase* (Fase Integrasi)

“Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian yang normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan aturan khusus atau mendorong memelihara mereka.”

2.1.9 Si D’nok (System Informasi Dokumen Online Kependudukan)

Si D’nok (sistem informasi dokumen *online* kependudukan) adalah sebuah aplikasi *mobile service* dinas dukcapil (penduduk catatan sipil) yang mempermudah akses layanan administrasi kependudukan secara digital, cepat, akurat, dan transparan bagi warga Kota Semarang. (<https://ppid.semarangkota.go.id/>)

Aplikasi ini berisikan tentang dokumen-dokumen kependudukan seperti akta kelahiran, akta kematian, KTP elektronik, KIA (Kartu Identitas Anak), Kartu Keluarga, perpindahan warga keluar dan kedatangan warga. Aplikasi ini baru hanya ada di *playstore* android belum terdapat di platform lain dengan kata kunci “ Si D’nok Kota Semarang”. Dengan aplikasi ini semua warga Semarang yang sudah terdaftar dan berusia lebih dari 17 tahun dapat melakukan pengajuan yang ada di aplikasi si d’nok ini kecuali pengajuan kedatangan yang tidak perlu mendaftar jika ingin melakukan pengajuan. (<https://ppid.semarangkota.go.id/>),

Aplikasi SI D’nOK dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2019 tentang Pelayanan Administrasi Kependudukan secara

Daring (dalam jaringan) (Hadiati, 2021). Daring yang dimaksud adalah secara online. Peraturan ini ditandatangani oleh Menteri Dalam Negeri Tjahjo Kumolo pada tanggal 16 Januari 2019 dan agar semua orang dapat mengetahuinya, maka diundangkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 152 Tahun 2019 oleh Dirjen Peraturan Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Widodo Ekatjahjana pada tanggal 19 Februari 2019 di Jakarta (Hadiati, 2021).

2.1.10 Kajian Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan berisi artikel ilmiah yang relevan dengan penelitian penulis. Artikel ilmiah (*research articles*) menurut Adnan (dalam Suryoputro, 2012: 5) adalah tulisan yang berisi laporan sistematis mengenai hasil kajian atau hasil penelitian yang disajikan bagi masyarakat ilmiah tertentu, yang merupakan audiens khusus dengan tujuan menyampaikan hasil kajian dan kontribusi penulis artikel kepada mereka untuk dipikirkan, dikaji kembali, dan didiskusikan, baik secara lisan maupun tertulis. Penelitian yang akan dilakukan penulis berjudul “Manajemen Perubahan Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Semarang (Studi Pada Sistim Informasi Dokumen Online Kependudukan (Si D’nok)”. Penelitian ini berfokus pada manajemen perubahan yang dilakukan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Semarang dalam rangka adanya aplikasi Sistim Informasi Dokumen Online Kependudukan (Si D’nok). Berdasarkan hal ini peneliti memilih beberapa penelitian yang sekiranya relevan dengan penelitian penulis.

Jurnal Hiyab Gebretsadik Weldearegay (2018). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adalah Layanan Sipil Ethiopia yang secara resmi pada tahun 1907, mengalami serangkaian perubahan struktural dan strategis. Hampir semua organisasi publik negara telah mencoba menerapkan *Business Processing Reengineering* (BPR) sejak tahun 2003, namun banyak yang gagal. Organisasi publik pertama yang berhasil adalah Bank Komersial Ethiopia (CBE). Tujuan penelitian adalah untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan resistensi manajemen perubahan di Bank Komersial Ethiopia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan kuesioner. Hasil penelitian ini adalah ini pendidikan secara negatif memprediksi resistensi terhadap proses perubahan organisasi, pengalaman secara positif memprediksi resistensi terhadap proses perubahan organisasi, sedangkan usia dan jenis kelamin tidak memprediksi resistensi terhadap proses perubahan organisasi

Jurnal Fusch, G. E (2020). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *Organisasi Perburuhan Internasional* (ILO) memperkirakan bahwa 436 juta perusahaan akan mengalami gangguan karena penutupan banyak perusahaan dikarenakan berbagai hal termasuk pandemi COVID-19. Karena itu, perusahaan yang tetap terdepan dalam teknologi adalah agar cepat beradaptasi dengan basis konsumen yang terus berubah. Tujuan penelitian ini adalah membahas implementasi manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta respons kepemimpinan terhadap pandemi global COVID-19. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah pentingnya implementasi manajemen perubahan dalam menanggapi pandemi global COVID-

19. Para pemimpin bisnis perlu segera menerapkan inisiatif perubahan untuk menanggapi beberapa isu, antara lain kebutuhan sosial akan keselamatan publik, keselamatan karyawan di tempat kerja, dan memasarkan produk mereka untuk bertahan. Pentingnya keterlibatan kepemimpinan dan komunikasi merupakan faktor kunci menuju kesuksesan manajemen perubahan.

Jurnal Danny Sittrop dan Cheryl Crosthwaite (2021). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *Customer Relationship Management* (CRM) membutuhkan pertimbangan sehubungan dengan manajemen perubahan dan risiko bisnis yang terkait. Adaptasi mengatasi kelemahan yang teridentifikasi dalam model Kotter saat mencoba memperkenalkan alat CRM *Business Intelligence* (BI) ke bisnis. Tujuan penelitian adalah untuk meminimalkan risiko pengambilan keputusan menggunakan model manajemen perubahan Kotter. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian campuran. Hasil penelitian ini adalah bahwa penggunaan model perubahan Kotter masih relevan dalam konteks BI, namun perlu pertimbangan tambahan untuk membuat perubahan berhasil. Kompetensi bergantung pada *hardskill* dan *softskill* karyawan. Para praktisi industri kerangka kerja diperlukan untuk menerapkan model manajemen perubahan Kotter dalam konteks CRM BI, yang membantu meminimalkan risiko dan menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik.

Jurnal Tuyet Thi Tran dan Franco Gandolfi (2020). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuannya mengelola perjuangan dan perubahan. Perubahan gaya kepemimpinan diterapkan di Universitas Vietnam untuk menciptakan lingkungan

yang lebih baik. Tujuan penelitian mengkaji penerapan gaya kepemimpinan baru untuk mendorong perubahan positif dalam divisi linguistik Universitas Bisnis dan Teknologi Hanoi, Fakultas Studi Bahasa Inggris. Metode penelitian yang digunakan adalah metode Kualitatif. Hasil penelitian ini adalah pengajar universitas memiliki kapasitas untuk mengubah kualitas pengajaran dan mahasiswa antusias di kelas. Dalam studi kasus ini, para peserta menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen profesional yang jauh lebih tinggi ketika menyadari bahwa mereka dibutuhkan dan berinvestasi penuh dalam diri mereka secara profesional.

Jurnal Zaibunnisa Siddiqi dan Manzoor Ali Mirani (2022). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh bahwa perubahan diperlukan untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin organisasi menyelaraskan perubahan dengan kebutuhan bisnis baru yang membutuhkan model yang sesuai. Tujuan penelitian adalah tinjauan naratif sistematis tentang manajemen perubahan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah lingkungan bisnis yang dinamis, menuntut perubahan dalam proses bisnis organisasi. Untuk mencapai tujuan transformasi dalam suatu organisasi maka karyawan dan pimpinan perlu pendekatan yang sistematis, manajemen perubahan.

Jurnal Ong Choon Hee and Nanthinee Shanmugam (2019). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh SDM selalu menghadapi banyak tantangan dalam merekrut talenta yang tepat, dan mempertahankan kemampuan. Teknologi telah berkembang begitu pesat dalam cara berpikir, beroperasi, berkomunikasi, dan bereaksi, sehingga dalam hal interaksi alat seperti media sosial telah meningkatkan tempat kerja

dengan berbagai cara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengatasi masalah serta memprediksi keadaan manajemen SDM di masa depan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah bahwa gamifikasi menarik dan telah menjadi platform inovatif untuk organisasi. Model perubahan Kotter memberikan daftar periksa yang sangat kuat tentang sebagian besar hal yang perlu dipertimbangkan selama proses perubahan.

Jurnal Samia Saleem dkk (2019). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya program akreditasi untuk memverifikasi organisasi penyedia perawatan kesehatan. Program ini membuka peluang untuk mendapatkan pendanaan, peluang bisnis, dan reputasi. Tujuan penelitian untuk mengkonseptualisasikan gagasan tentang akreditasi pengaturan perawatan kesehatan swasta yang mapan menggunakan teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah aplikasi teori manajemen perubahan untuk rencana akreditasi di organisasi perawatan kesehatan swasta, mengikuti gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini memotivasi rekan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara perubahan yang berkelanjutan.

Jurnal David Olusegun ANINKAN (2018). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh bahwa perlu untuk berjuang secara kompetitif untuk sumber daya yang terbatas dari lingkungan yang selalu berubah dan dinamis. Tujuan penelitian untuk mengatasi masalah dan memprediksi keadaan manajemen sumber daya manusia di masa depan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif eksploratif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah pemimpin organisasi harus terbuka

dan konsultatif tentang perubahan. Dua strategi yang dapat diterapkan adalah memahami perbedaan dalam organisasi ke dalam proses perubahan, dan penggunaan survei karyawan secara efektif.

Jurnal Irina Avdeeva dkk (2021). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh struktur bisnis modern berfungsi dan berkembang dalam kondisi ketidakpastian dan ketidakstabilan ekonomi, Ini menyoroti pentingnya pendekatan logis untuk manajemen perubahan strategis untuk meminimalkan bahaya dan risiko. Tujuan penelitian merumuskan model penalaran dalam pengelolaan perubahan organisasi bisnis dari sudut pandang strategis Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah Signifikansi teoretis dari studi ini ada pada peningkatan manajemen bisnis berdasarkan pendekatan strategis, yang sesuai. Alat manajemen perubahan yang diusulkan memungkinkan untuk secara efektif memecahkan masalah manajemen. Pentingnya praktis dari studi ini didorong oleh penggunaan algoritma berdasarkan jurnal ini

Jurnal Lura Rexhepi Mahmutaj dan Arta Koka Grubi (2020). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh AS yang mengalami krisis keuangan yang menyebabkan harga rumah menurun. Manajemen perubahan harus diimplementasikan untuk menanggapi tekanan ini. Tujuan penelitian untuk menyajikan pemahaman dan penerapan model perubahan dalam organisasi. Ini juga menyoroti pentingnya perubahan strategis dalam perusahaan dan menganalisis model manajemen perubahan strategis yang direncanakan dan muncul. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah

konstruksi XYZ ada dua kegiatan yang saling terkait yang membawa kesuksesan yaitu pengembangan manajemen dan perubahan organisasi .

Jurnal Lukman Hakim dan Eko Sugiyanto (2018). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peningkatan pamor batik dikarenakan UNESCO menyatakan batik sebagai warisan budaya asli Indonesia. Batik Laweyan Surakarta sebagai salah satu jenis batik mengalami perkembangan pesat. Namun, ada beberapa faktor yang perkembangan ini belum dikelola dengan baik dan timbul banyak masalah. Tujuan penelitian ini adalah Mengidentifikasi penyebab perubahan, dampak perubahan, proses perubahan dan menganalisis faktor pendukung perubahan Batik Laweyan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi Kasus. Hasil penelitian ini adalah penyebab perubahan kebutuhan konsumen, (persaingan) kondisi perekonomian fluktuatif. pendidikan perusahaan, dan faktor lingkungan. Selanjutnya. Proses perubahan terjadi secara bertahap tahapan (*midle of change*). Selanjutnya, Faktor yang mendukung adalah dukungan Pemerintah dan lembaga masyarakat, Kebijakan perusahaan, inovasi pewarnaan mudah didapatkan. Faktor menghambat yaitu kekhawatiran pesaing dan terlalu banyak gagasan baru.

Jurnal Tugino dan Samidjo (2020). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perubahan di SMP Negeri 4 Sentolo menuju Rintisan Sekolah Berstandar Nasional (RSSN). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui implementasi manajemen perubahan beserta faktor pendukung dan faktor penghambatnya dalam mewujudkan RSSN di SMP Negeri 4 Sentolo. Selain itu penelitian ini juga bertujuan menilai perubahan tersebut menggunakan *Total Quality Management*.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini adalah Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen perubahan dalam mewujudkan Rintisan Sekolah Berstandar Nasional di SMP Negeri 4 Sentolo berjalan baik berdasarkan metode *Total Quality Management*.

Jurnal Rosma Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan (2019). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan organisasi publik terhadap perubahan. Penelitian ini khususnya menyoroti permasalahan organisasi publik dalam mengatasi resistensi perubahan. Tujuan penelitian tulisan untuk menggambarkan upaya organisasi publik dalam mengatasi resistensi perubahan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah hal-hal yang diperlukan untuk mengatasi resistensi adalah kesiapan mengelola perubahan, pemimpin organisasi yang mampu memahami perubahan dan mampu mengambil keputusan, dan pemilihan pendekatan haruslah sesuai dengan situasi.

Jurnal Norman Sasono (2020). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh asumsi peneliti sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Maka dari itu organisasi perlu beradaptasi dengan Perubahan dunia kini tengah memasuki era revolusi industri 4.0 melalui perubahan SDM. Tujuan penelitian bagaimana pengaruh manajemen perubahan pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian ini adalah

manajemen perubahan berpengaruh pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat.

Jurnal Muhammad Lutfi Lazuardi dkk (2020). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh PT.BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS) yang mencoba beradaptasi dengan perkembangan zaman dan teknologi serta adanya tren penurunan penjualan yang dihadapi ELCORPS memberikan dampak yang cukup besar pada kestabilan perusahaan. ELCORPS berusaha memperbaiki keadaan melalui berbagai usaha. Tujuan penelitian menganalisis strategi manajemen perubahan dalam mendukung implementasi budaya organisasi yang dilakukan oleh PT.BERSAMA ZATTA JAYA (ELCORPS) yang bergerak di industri retail fashion muslim di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini adalah perubahan yang dibuat ELCORPS berfokus pada individu sebagai pusat perubahan yang dikristalkan dalam “Profil Insan ELCORPS”.

Jurnal Indah Prastika Dewi dkk (2021). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tuntutan kepada organisasi untuk berubah sesuai dengan keadaan lingkungan. Anggota organisasi perlu melakukan berbagai upaya adaptasi di masa yang akan datang. Manajemen dalam sebuah organisasi diperlukan untuk membantu proses perubahan agar organisasi dapat meningkatkan kemajuannya. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif menggunakan Metode penulisan berupa studi literatur. Hasil penelitian ini adalah Pengaruh perubahan organisasi yang mengakibatkan dampak positif dan negatif

terhadap kemajuan organisasi tersebut harus dapat dipilah agar organisasi tersebut bisa berjalan dengan lancar. Khususnya dampak negatif yang ditimbulkan harus dapat dihindari dan diwaspadai karena akan menyebabkan permasalahan yang tidak diinginkan

Jurnal Sayekti Suindyah Dwiningwarni dkk (2022). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perhatian pemerintah terhadap desa yang sangat besar. Hal ini terbukti dengan adanya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Berdasarkan undang-undang tersebut, Desa memiliki peran penting dalam menggerakkan roda perekonomian daerah atau daerah, dan nasional. Hal ini diwujudkan salah satunya melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi serta faktor internal dan eksternalnya. Serta berdasarkan identifikasi tersebut merumuskan strategi kebijakan pengembangan BUMDes. Metode penelitian yang digunakan adalah metode campuran berupa sequential exploratory, Hasil penelitian ini adalah pertama, agar seluruh BUMDes segera menata kembali pengelola BUMDes melalui perda Nomor 6 Tahun 2021; kedua, perlunya konsultan atau pendamping; ketiga, terdapat tiga strategi utama analisis SWOT yaitu strategi pengembangan unit usaha, strategi fasilitas dan strategi pelayanan.

Jurnal Niken Rahmadyah dan Nuri Aslami (2022). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perkembangan teknologi digital telah memberikan perubahan besar dan mendasar dalam berbagai aspek kehidupan begitu pula halnya dengan organisasi bisnis. tujuan penelitian untuk memberikan penjelasan bagaimana manajemen perubahan sebuah perusahaan dalam usahanya untuk menjaga

eksistensi di era transformasi digital. Selain itu, artikel ini juga menjelaskan mengenai strategi apa saja yang mampu yang menjadi dasar manajemen dalam melakukan perubahan di era transformasi digital. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan model studi literatur. Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa adanya Perubahan dalam suatu organisasi terjadi karena adanya tujuan bersama yang ingin diubah seiring dengan perkembangan digital yang kian mengalami peningkatan dalam kurun waktu yang singkat.

Jurnal M. Arief Ramdhany dkk (2022). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Sektor ekonomi kreatif Indonesia merupakan salah satu tulang punggung perekonomian nasional. Efektivitas industri kuliner di Jawa Barat berkembang sejak tahun 2015. Namun pada akhir tahun 2018 dan 2019 perkembangannya mengalami penurunan tajam karena banyak faktor dan semakin parah sejak pandemi. Salah satu hal yang mempengaruhi efektivitas organisasi UKM adalah penciptaan nilai. Hal tersebut berkaitan dengan proses kegiatan inovatif untuk meningkatkan manfaat bagi semua pihak. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap efektivitas organisasi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Bandung Raya, dimediasi oleh penciptaan nilai, dan di moderasi oleh umur perusahaan (Umur UKM). Metode penelitian yang digunakan adalah Ini adalah pendekatan kuantitatif dan metode survei deskriptif. Hasil penelitian ini adalah bahwa Efektivitas organisasi UKM tidak dapat dipisahkan dengan manajemen perubahan dan penciptaan nilai dalam konteks ini. Kondisi ini menunjukkan pentingnya manajemen perubahan dan penciptaan nilai terhadap efektivitas organisasi.

Jurnal Sri Hartini Juni Astuti (2023). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Persaingan di lembaga pendidikan akan membuat pihak madrasah berkeinginan melakukan perubahan untuk mengejar standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar mutu pendidikan yang diatur pemerintah disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Negara Republik Indonesia. Tujuan penelitian Implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tabalong. Metode penelitian yang digunakan adalah Penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini adalah pengelola madrasah dalam mengimplementasikan usaha peningkatan mutu pelayanan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen dan perubahan berjalan dengan baik. Beberapa faktor pendukung perubahannya adalah SDM yang memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dari berbagai pihak. Adapun faktor penghambatnya ialah pendanaan dan kesiapan fasilitas.

Artikel ilmiah Aninkan (2018); Hee dan Shanmugam (2019); Fusch, G. E. Dkk (2020); Sittrop dan Crosthwaite (2021); Avdeeva, Golovina, Polyanin (2021); Siddiqi, dkk (2022); Dewi dan Kurniawan; (2019); Dewi Dkk; (2021); dan Rahmadyah, Aslami (2022) membahas manajemen perubahan secara teoritis berbagai aspek manajemen perubahan. Sedangkan artikel ilmiah Weldearegay (2018); Saleem dkk (2019); Tran and Gandolfi (2020); Mahmutaj, Grubi (2020); Hakim dan Sugiyanto (2018); Tugino, Samidjo (2020); Sasono (2020); Lazuardi, dkk (2020); Dwiningwarni Dkk (2022); Ramdhany dkk (2022); Astuti (2023); membahas manajemen perubahan dengan pendekatan praktis dan contoh kasus

penerapan manajemen perubahan. Untuk pembahasan lebih lanjut adalah sebagai berikut :

2.1.10.1 Jurnal Internasional

TABEL 1
Metrik Tabel Jurnal Internasional

NO	JUDUL, PENULIS, TAHUN	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	KESAMAAN	PERBEDAAN	RELEVANSI
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	<i>The Determinants of Resistance to Change Management Process: The Case of Commercial Bank of Ethiopia (CBE); Hiyab Gebretsadik Weldearegay; 2018</i>	Tujuan penelitian ini adalah menentukan resistensi terhadap proses manajemen perubahan di CBE, distrik addis ababa	Kuantitatif	Tingkat resistensi menyajikan berbeda menurut fase proses perubahan, Faktor yang didorong resistensi tertinggi perubahan dalam fase Unfreezing dan Moving, Tingkat pendidikan tidak signifikan dalam resistensi terhadap proses perubahan, Pengalaman signifikan dalam resistensi terhadap proses perubahan, Usia dan jenis tidak signifikan dalam resistensi terhadap proses perubahan	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Meskipun metodenya berbeda penelitian ini juga merupakan penelitian langsung	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Selain itu, karakteristik lokusnya juga berbeda karena bank merupakan organisasi profit bukan pelayanan publik	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari kasus manajemen perubahan khususnya resistensi terhadap perubahan dapat menjadi pertimbangan dalam analisis data
2.	<i>Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change – An Exploratory Study David Olusegun Aninkan 2018</i>	Tujuan penelitian ini adalah Menjabarkan penanganan perubahan untuk keberhasilan organisasi	Kualitatif	Beberapa hal yang harus dipahami untuk menagani perubahan adalah dua dari tiga inisiatif perubahan gagal karena ketidakmampuan mengelola perubahan secara efektif, Partisipasi dan Komunikasi perubahan meningkatkan kepercayaan karyawan dalam proses perubahan, Implementasi strategi memainkan peran utama dalam perubahan penerimaan, Budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan dan penerimaan, Jenis praktik manajemen yang diadopsi secara signifikan mempengaruhi kinerja.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu, kesamaan lain adalah metode penelitian yang digunakan.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian. Meskipunnyaun metode yang digunakan sama, namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur. Perbedaan lain adalah penelitian ini berfokus pada hal-hal yang perlu dipahami dalam melakukan perubahan bukan menjelaskan perubahan secara kongkret	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari hal yang harus dipahami untuk menagani perubahan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam analisis data.

3.	<i>A Review of Human Resource Change Management Strategies in the Digital Era, Ong Choon Hee dan Nanthinee Shanmugam, 2019</i>	Tujuan penelitian ini adalah Menganalisis Strategi Manajemen Perubahan Sumber Daya Manusia di Era Digital	Kualitatif	Penerapan Strategi Perubahan Sumber Daya Manusia di Era Digital Manajemen dengan Konsep gamifikasi	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan selain itu ada kesamaan metode penelitian yaitu metode kualitatif	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur sehingga penelitian ini hanya menggunakan data sekunder tanpa data primer.	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis
4.	<i>Accreditation: Application of Kurt Lewin's Theory on Private Health Care Organizationanl Change Samia Saleem, Sana Sehar, Muhammad Afzal, Awais Jamil, Dr. Syed Amir Gilani, 2019</i>	Tujuan penelitian ini adalah Menganalisis Penerapan Teori Kurt Lewin tentang Perubahan Organisasi Perawatan Kesehatan Swasta	Kualitatif	Pertama, dampak perubahan organisasi menciptakan peluang untuk pengembangan praktik terbaik, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan tim. Kedua, organisasi sering menghadapi tekanan perubahan, baik internal dan eksternal Ketiga, efek pada perubahan organisasi yang mencerminkan akreditasi dipandang sebagai proses penjaminan mutu.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu, ada kesamaan metode penelitian yaitu metode kualitatif	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur sehingga penelitian ini hanya menggunakan data sekunder tanpa data primer.	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran teoritis maupun konkret melalui bergabai sumber terkait manajemen perubahan secara pada sektor swasta

5.	<i>People and Process: Successful Change Management Initiatives; Fusch, G. E. Dkk; 2020</i>	Tujuan penelitian ini adalah Menjabarkan <i>change management initiative</i> (CMI)	Kualitatif	Hasil penelitian menjelaskan apa itu CMI, alasan untuk melibatkan CMI, ditambah dampak organisasi dan karyawan yang dihasilkan dari CMI, diakhiri dengan pemahaman tentang penolakan karyawan sebagai kemungkinan penghalang kesuksesan CMI.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu, kesamaan lain adalah terkait metode penelitian yang digunakan	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur. Perbedaan lain adalah penelitian ini berfokus pada	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari hal <i>change management initiative</i> (CMI) sebagai bagian dari manajemen perubahan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam analisis data.
6.	<i>Implementing Lewin's Change Theory for Institutional Improvements: A Vietnamese Case Study Tuyen Thi Tran and Franco Gandolfi 2020</i>	Tujuan penelitian ini adalah mengkaji proses penerapan perubahan di divisi akademik universitas Vietnam	campuran	Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengajar universitas dapat mengubah kualitas pengajaran dan preferensi siswa mereka dengan menginvestasikan lebih banyak waktu untuk mempersiapkan kuliah mereka dan menunjukkan antusiasme di kelas. Para dosen juga menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen profesional yang lebih tinggi ketika menyadari bahwa mereka dibutuhkan dan diinvestasikan pada diri mereka sendiri.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan.	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan karena penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran. Selain itu, penelitian ini lebih menekankan perbandingan antara keadaan sebelum dan sesudah perubahan dari pada perubahannya	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis. Selain itu, karena penelitian ini lebih menekankan perbandingan antara keadaan sebelum dan sesudah perubahan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam analisis data.

7.	<i>Minimising Risk—The Application of Kotter's Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study</i> Danny Sittrop and Cheryl Crosthwaite 2021	Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan bagaimana model manajemen perubahan Kotter dapat digunakan secara efektif untuk meningkatkan nilai dan pemanfaatan sistem <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> ?	campuran	Hasil penelitian ini adalah bahwa yang paling penting untuk keberhasilan implementasi dan pemanfaatan alat CRM dengan menggunakan model perubahan Kotter. Ketiga tema ini, yaitu Data yang dapat digunakan dan bermakna, Komunikasi yang konsisten dan jelas dan Penggunaan CRM yang heterogeny.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu, kesamaan juga terdapat pada teori yang akan digunakan	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan karena penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran. Selain itu, penelitian ini lebih menekankan pada hal-hal yang mempengaruhi perubahan	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis. Selain itu, penelitian ini lebih menekankan perbandingan antara hal-hal yang mempengaruhi perubahan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam analisis data.
8.	<i>Models of Change in Organizations: The Case of XYZ Construction; Lura Rexhepi Mahmutaj, Arta Koka Grubi</i> 2020	Tujuan penelitian ini adalah menyajikan pemahaman dan penerapan model perubahan dalam organisasi	Kualitatif	Hasil penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu menerapkan model dan alat perubahan yang tepat untuk menyelesaikan masalah yang berbeda. Meskipun model perubahan terencana memiliki beberapa kritik terhadap validitasnya, namun model tersebut efektif dalam perubahan skala kecil dalam lingkungan yang stabil. Sedangkan perubahan tidak terencana efektif ketika ada lingkungan yang bergejolak dan diperlukan perubahan besar-besaran	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu, kesamaan lain adalah metode penelitian yang digunakan.	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari penggunaan berbagai alat analisis dalam menilai perubahan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam analisis data.

9.	<i>Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations</i> Irina Avdeeva, Tatyana Golovina, Andrey Polyinin 2021	Tujuan penelitian ini adalah meninjau strategis manajemen perubahan untuk kegiatan organisasi bisnis	Kualitatif	Ketidakpastian dan ketidakstabilan lingkungan eksternal berdampak signifikan terhadap kualitas aktivitas manajemen organisasi bisnis. Selanjutnya keuntungan dari diadakan perubahan adalah Menghadirkan peluang untuk menggabungkan dan mempertahankan sub sistem relatif terhadap berbagai tingkat kompleksitas, Mudah menunjukkan kelebihan dan kekurangan, memastikan manajemen diri dan implementasi teknologi informasi	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu, ada kesamaan metode penelitian yaitu metode kualitatif	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis
10.	<i>Challenges of Change Management in Organizations: Systematic Narrative Review</i> Zaibunnisa Siddiqi Manzoor Ali Mirani Shahzad Nasim1 Muhammad Raza Karachi, Pakistan 2022	Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan terkait tantangan manajemen perubahan dalam organisasi	Kualitatif	Hal-hal yang menjadi tantangan Manajemen Perubahan dalam Organisasi adalah Komunikasi, Perencanaan yang Tepat dan Moral Karyawan, Kurangnya Konsensus, Pertumbuhan Teknis, Komunikasi, Kepemimpinan, Ketahanan Karyawan, Perubahan Organisasi versus Transformasi Organisasi. Selain itu Model Manajemen Perubahan yang dapat diterapkan Model ADKAR Model Kurt Lewin Model Perubahan 8 Langkah Kotter	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu ada kesamaan metode penelitian yaitu metode kualitatif selain itu ada kesamaan teori yang digunakan	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis

2.1.10.2 Jurnal Nasional

TABEL 2
Metrik Tabel Jurnal Nasional

NO	JUDUL, PENULIS, TAHUN	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	KESAMAAN	PERBEDAAN	RELEVANSI
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Industri Batik Laweyan Surakarta; Lukman Hakim dan Eko Sugiyanto; 2018	Mengidentifikasi penyebab perubahan, dampak perubahan, proses perubahan dan menganalisis faktor pendukung perubahan Batik Laweyan.	Kualitatif	- Penyebab Perubahan organisasi: pemenuhan kebutuhan dan selera konsumen, adanya persaingan kondisi perekonomian yang fluktuatif, masalah pendidikan dan kemampuan keuangan, faktor lingkungan - Dampak perubahan, antara lain: bertambah-Nya pasar, meningkat-Nya permintaan, meningkatnya taraf kehidupan, adanya efisiensi dan efektivitas, keuletan dan kegigihan pengurus. - Proses pelaksanaan perubahan dilakukan secara individu tidak ada perubahan secara radikal dan ada beberapa perusahaan yang melakukan secara bertahan. Faktor pendukung perubahan, antara lain: pihak pemerintah, lembaga pelindung, Kebijakan perusahaan, akses Sarana prasarana inovasi tersedia	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan dan juga menggunakan teori yang sama	Perbedaan utama adalah berkaitan dengan lokus dimana subjek penelitian menggunakan perusahaan bisnis yang berorientasi pada keuntungan bukan semata-mata pelayanan. Selain itu metode penelitian yang digunakan juga berbeda.	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan
2.	Implementasi Manajemen Perubahan Di Smp Negeri 4 Sentolo Menuju Rssn Dalam Perspektif Tqm Tugino, Samidjo 2020	Menjelaskan Implementasi Manajemen Perubahan Di SMP Negeri 4 Sentolo Menuju Rintisan Sekolah Berstandar Nasional (RSSN)	Kualitatif	- Implementasi Manajemen Perubahan Menuju RSSN di SMP Negeri 4 Sentolo dalam Perspektif Total Quality Management berjalan baik - Faktor yang mendukung implementasi manajemen perubahan menuju RSSN di SMP Negeri 4 Sentolo dalam perspektif <i>Total Quality Management</i> ada empat, yaitu kemauan warga sekolah, dukungan	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah teori yang digunakan yaitu <i>Total Quality Management</i> selain itu jenis lokus yang dipilih juga jenisnya berbeda	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan.

		Mengetahui		orang tua, kesiapan sarana prasarana, dan kebijakan pemerintah.			
3.	Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan; Rosma Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan; 2019	Menganalisis bagaimana agar organisasi sektor • Publik mampu mengatasi resistensi perubahan	Kualitatif	Jurnal ini menjelaskan bagaimana agar organisasi sektor • Publik mampu mengatasi resistensi perubahan serta kekurangan dan kelebihan berbagai metodenya.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan	Perbedaan utama selain perbedaan lokus adalah perbedaan Teknik pengumpulan data yang menggunakan Studi literatur. Selain itu, penelitian ini lebih berfokus pada Mengatasi Resistensi Perubahan bukan pada perubahan yang dilakukan	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis
4.	Pengaruh Manajemen Perubahan Pada Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat; Norman Sasono; 2020	• Menganalisis pengaruh manajemen perubahan model pendekatan ADKAR terhadap kinerja • Menganalisis pengaruh manajemen perubahan model pendekatan ISCA terhadap kinerja • Menganalisis pengaruh <i>organizational learning</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Kuantitatif	• Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan model pendekatan ADKAR berpengaruh terhadap kinerja karyawan. • Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan model pendekatan ISCA berpengaruh terhadap kinerja karyawan. • Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel <i>organizational learning</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan	Perbedaan utama adalah berkaitan dengan lokus dimana subjek penelitian menggunakan perusahaan bisnis yang berorientasi pada keuntungan bukan semata-mata pelayanan. Selain itu metode penelitian yang digunakan juga berbeda.	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan.

5.	<i>Change Management Strategy In Supporting Organizational Culture Implementation : A Case Study Of Pt.Bersama Zatta Jaya (ELCORPS); Muhammad Lutfi Lazuardi, Sam'un Jaja Raharja, Herwan Abdul Muhyi 2020</i>	Menganalisis manajemen perubahan yang dilakukan di Pt.Bersama Zatta Jaya (ELCORPS)	Kualitatif	Jurnal ini menjelaskan manajemen perubahan dilakukan di Pt.Bersama Zatta Jaya (ELCORPS). Perubahan yang dibuat berfokus pada individu sebagai pusat perubahan melalui perubahan nilai-nilai perusahaan dan juga budaya yang didasarkan nilai-nilai Islam . Nilai-nilai tersebut dikristalkan dalam “Profil Insan ELCORPS”.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan	Perbedaan utama adalah berkaitan dengan lokus dimana subjek penelitian menggunakan perusahaan bisnis bukan Lembaga publik sehingga terdapat beberapa perbedaan	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan.
6.	Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi; Indah Prastika Dewi Dkk; 2021	Mengetahui dan menganalisis peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi	Kualitatif	Pengaruh perubahan organisasi yang mengakibatkan dampak positif dan negatif terhadap kemajuan organisasi tersebut harus dapat dipilah agar organisasi tersebut bisa berjalan dengan lancar. Khususnya dampak negatif yang ditimbulkan harus dapat dihindari dan diwaspadai karena akan menyebabkan permasalahan yang tidak diinginkan oleh organisasi tersebut jika dibiarkan.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan. Selain itu metode penelitian yang digunakan juga metode kualitatif	Perbedaan utama selain perbedaan lokus adalah perbedaan Teknik pengumpulan data yang menggunakan Studi literatur. Selain itu, penelitian ini lebih berfokus Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi pada perubahan yang dilakukan	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis

7.	<i>Implementation Of Change Management Policy To Develop Village-Owned Business Entities</i> Sayekti Suindyah Dwiningwarni Dkk 2022	• Mengidentifikasi perubahan yang terjadi serta faktor internal dan eksternalnya • Menyusun strategi kebijakan Kebijakan Pembangunan BUMDes.	campuran	• Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi pada BUMDes dengan menggunakan teori Model Tiga Langkah Lewin dan Model Perubahan 8 Langkah Kotter • Penyusunan Strategi Kebijakan Pembangunan BUMDes Dilakukan metrik EFES dan Matriks SWOT strategi pengembangan unit usaha: (2) strategi fasilitas; (3) strategi pelayanan:	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan dan juga menggunakan teori yang sama	Perbedaan utama adalah berkaitan dengan metode penelitian yang menggunakan metode campuran dimana analisis data kualitatif pada tahap pertama, dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan.
8.	Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital Niken Rahmadyah, Nuri Aslami 2022	• Menjelaskan faktor perubahan yang terjadi • Menjelaskan bagaimana manajemen perubahan sebuah perusahaan untuk menjaga eksistensi di era transformasi digital.	Kualitatif	• Ada faktor internal dan faktor eksternal yang mendorong perubahan • Perusahaan perlu berubah sesuai dengan keadaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan era transformasi digital yang dapat dicapai dengan berinovasi	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu terkait manajemen perubahan selain itu aspek lain yang diangkat adalah terkait teknologi	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan. Meskipun metode yang digunakan sama-sama metode kualitatif namun Teknik yang digunakan adalah Studi literatur	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran yang cukup kongkret dari manajemen perubahan secara teoritis

9.	Change Management And Organizational Effectiveness Of Culinary Smes In Greater Bandung: Mediating Role Of Value Creation M. Arief Ramdhany Hari Mulyadi Imas Purnamasari 2022	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan terhadap efektivitas organisasi UKM kuliner di Bandung Raya	kuantitatif	Adanya Pengaruh yang signifikan Manajemen Perubahan terhadap Efektivitas Organisasi UKM Kuliner di Bandung Raya	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu manajemen perubahan	Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah terkait metode penelitian yang digunakan karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif selain itu lokusnya juga berbeda	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan.
10.	Implementasi Manajemen Perubahan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Di Man 1 Tabalong Sri Hartini Juni Astuti 2023	- Tujuan penelitian ini adalah - Mengetahui implementasi manajemen perubahan yang ada di MAN 1 Tabalong - Mengetahui Faktor pendukung dan faktor penghambat yang dimiliki oleh MAN 1 Tabalong	Kualitatif	- Kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan sebagai bentuk usaha peningkatan mutu pelayanan telah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. - Faktor pendukung yang dimiliki oleh MAN 1 Tabalong di antaranya SDM adalah Melakukan koordinasi dengan Kementerian Agama dalam menjalankan perubahan agar sesuai standar operasional yang telah ditetapkan. Adapun faktor penghambat, ialah di bidang pendanaan dan pemenuhan fasilitas yang masih perlu pembenahan.	Kesamaan utama penelitian ini adalah topik yang diangkat yaitu manajemen perubahan	Perbedaan utama adalah terkait lokus Penelitian yang dilakukan di di MAN 1 Tabalong	Jurnal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan karena dapat memberi gambaran tentang studi kasus berdasarkan data nyata yang ada di lapangan.

2.2. Kerangka Pikir

