

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.
Drs. Yanuar Saksono, M.M.
Purnadi, S.E., M.Si.



Manajemen Perubahan dan Pengembangan **ORGANISASI**



Editor:
Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.

Tentang Penulis



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta.

Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id



Drs. Yanuar Saksono, M.M.

Lulus S1 Prodi. Manajemen Perusahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta, serta Dosen Tetap pada prodi dan universitas yang sama. Lulus S2 (M.M.), Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, dari Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah sebagai Breeder dan praktisi Anggrek Ipung Orchids Nursery dan konsultan bisnis beberapa bidang agro dan umum.

Email: yanuarsaksono@janabadra.ac.id



Purnadi, S.E., M.Si.

Lulus Sarjana (S1) dari Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, konsentrasi Manajemen Pemasaran dan Program pasca sarjana di Universitas Jendral Soedirman (UNSOED) Purwokerto, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Saat ini Dosen Tetap Prodi. Manajemen (S1), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP). Sebelumnya bekerja di SPBU Total Oil

Daan Mogot Jakarta dan SPBU Pertamina Cibubur Square di Jakarta sebagai wakil manajer. Pemateri di beberapa acara seminar Internasional, termasuk yang diadakan AMCA di Filipina, Bandaraya Malaka Malaysia, dan ICBAE UMP. Email: tugaspurnadi@gmail.com

Tentang Editor



Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.GL.

Lulus Sarjana Teknik Industri (S.T.) tahun 2021 dan Magister Teknik Industri (M.T.) Program Pasca Sarjana (PS) tahun 2022, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta. Pengajar di Laboratorium Pemodelan dan Simulasi Industri, Prodi. Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Pemegang *Certified Great Leadership* (C.GL). Email: malfatahkalijaga@gmail.com

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Dr. Drs. Danang Suyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M
Drs. Yanuar Saksono, M.M.
Purnadi, S.E., M.Si.



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Penulis : Dr. Drs. Danang Suyoto, S.H., S.E., M.M.,
C.B.L.D.M
Drs. Yanuar Saksono, M.M.
Purnadi, S.E., M.Si.

Editor : Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.G.L.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Irma Puspitaningrum

ISBN : 978-623-120-885-9

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JUNI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Selamat datang dalam buku ini yang membahas topik penting dalam dunia manajemen, yakni "Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi". Perubahan merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi, dan mengelolanya dengan efektif menjadi kunci kesuksesan dalam menjaga relevansi dan daya saing sebuah entitas.

Buku ini disusun dengan tujuan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep, teori, dan praktik terbaik dalam mengelola perubahan organisasi. Dengan menggabungkan teori-teori terkemuka dengan studi kasus nyata, diharapkan pembaca dapat memperoleh wawasan yang mendalam dan aplikatif untuk menerapkan strategi perubahan yang berhasil di lingkungan organisasi mereka.

Masing-masing bab dalam buku ini dirancang untuk membahas aspek yang berbeda namun saling terkait dalam manajemen perubahan. Mulai dari pemahaman akan pentingnya perubahan, analisis lingkungan organisasi, proses perubahan, hingga aspek kepemimpinan, komunikasi, inovasi, dan etika yang terkait dengan perubahan organisasi.

Kami percaya bahwa buku ini akan menjadi sumber pengetahuan yang berharga bagi para pemimpin, manajer, dan praktisi di berbagai bidang yang tertarik untuk mengoptimalkan kinerja organisasi mereka melalui pengelolaan perubahan yang efektif. Kami berharap buku ini dapat memberikan inspirasi, dan wawasan yang bermanfaat dalam menangani tantangan perubahan di era yang terus berubah dengan cepat ini.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini, serta kepada pembaca yang telah meluangkan waktu untuk menjelajahi isi halaman ini. Semoga buku ini memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pembaca dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka dalam mengelola perubahan dan mengembangkan organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Salam Penulis;
Danang Sunyoto
Yanuar Saksono
Purnadi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN PERUBAHAN	1
A. Definisi Perubahan Organisasi.....	1
B. Pentingnya Manajemen Perubahan.....	2
C. Konsep Dasar dalam Manajemen Perubahan.....	4
D. Tantangan Utama dalam Mengelola Perubahan.....	5
E. Pendekatan Tradisional vs. Pendekatan Modern dalam Manajemen Perubahan.....	7
DAFTAR PUSTAKA	9
BAB 2 ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI	10
A. Memahami Lingkungan Internal dan Eksternal.....	10
B. Teknik Analisis Lingkungan	11
C. Pengaruh Teknologi terhadap Perubahan Organisasi	13
D. Menganalisis Dampak Perubahan Lingkungan terhadap Organisasi	15
E. Mempersiapkan Organisasi untuk Menghadapi Perubahan Lingkungan.....	17
DAFTAR PUSTAKA	20
BAB 3 PERUBAHAN PROSES ORGANISASI	21
A. Tahap Identifikasi Perubahan yang Diperlukan	21
B. Perencanaan Perubahan	23
C. Implementasi Perubahan.....	25
D. Evaluasi dan Penyesuaian Perubahan.....	26
E. Memelihara Kebiasaan Perubahan dalam Organisasi	28
DAFTAR PUSTAKA	30
BAB 4 MANAJEMEN RISIKO PERUBAHAN	31
A. Identifikasi Risiko Perubahan	31
B. Evaluasi Risiko Perubahan.....	32
C. Strategi Mitigasi Risiko.....	34
D. Pengelolaan Risiko saat Implementasi Perubahan....	35

	E. Pembelajaran Organisasi dari Pengalaman Mengelola Risiko Perubahan.....	36
	DAFTAR PUSTAKA.....	38
BAB 5	KOMUNIKASI DAN KOMITMEN DALAM PERUBAHAN.....	39
	A. Pentingnya Komunikasi dalam Perubahan Organisasi.....	39
	B. Strategi Komunikasi Efektif.....	40
	C. Membangun Komitmen terhadap Perubahan	42
	D. Mengatasi Hambatan Komunikasi dalam Perubahan.....	43
	E. Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Perubahan.....	44
	DAFTAR PUSTAKA.....	47
BAB 6	KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PERUBAHAN.....	48
	A. Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Perubahan.....	48
	B. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung Perubahan.....	50
	C. Membangun Tim Manajemen Perubahan yang Efektif	52
	D. Menangani Perlawanan terhadap Perubahan.....	53
	E. Membangun Kapasitas Kepemimpinan untuk Masa Depan	55
	DAFTAR PUSTAKA.....	57
BAB 7	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	58
	A. Strategi Pengembangan SDM dalam Konteks Perubahan.....	58
	B. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.....	60
	C. Program Pengembangan Karyawan yang Efektif.....	62
	D. Pengelolaan Talent Pool selama Perubahan.....	64
	E. Evaluasi Dampak Pengembangan SDM terhadap Perubahan Organisasi.....	65

	DAFTAR PUSTAKA	68
BAB 8	PENGUKURAN DAN EVALUASI PERUBAHAN ORGANISASI.....	69
	A. Membangun Metrik Perubahan yang Relevan.....	69
	B. Proses Evaluasi Perubahan.....	71
	C. Analisis Dampak Perubahan.....	73
	D. Penggunaan Teknologi dalam Pengukuran Perubahan	74
	E. Penyesuaian Strategi Berdasarkan Hasil Evaluasi.....	77
	DAFTAR PUSTAKA	80
BAB 9	INOVASI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI	81
	A. Peran Inovasi dalam Mengelola Perubahan	81
	B. Budaya Inovasi dalam Organisasi	82
	C. Proses Inovasi dan Implementasi Perubahan.....	84
	D. Mendorong Kreativitas dan Kolaborasi	85
	E. Mengelola Risiko dalam Proses Inovasi.....	88
	DAFTAR PUSTAKA	90
BAB 10	ETIKA DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.....	91
	A. Prinsip-prinsip Etika dalam Manajemen Perubahan	91
	B. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Perubahan	92
	C. Membangun Budaya Organisasi yang Etis.....	93
	D. Etika Komunikasi dalam Proses Perubahan.....	95
	E. Menangani Konflik Etika dalam Konteks Perubahan	97
	DAFTAR PUSTAKA	99
BAB 11	KEBERLANJUTAN PERUBAHAN.....	101
	A. Mempertahankan Hasil Perubahan.....	101
	B. Memperkuat Kebiasaan Perubahan	103
	C. Mengintegrasikan Perubahan ke dalam Budaya Organisasi	104
	D. Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan yang Berkelanjutan.....	106

	E. Pembelajaran dari Proses Perubahan untuk Masa Depan.....	107
	DAFTAR PUSTAKA.....	110
BAB 12	STUDI KASUS PERUBAHAN ORGANISASI SUKSES.....	112
	A. Analisis Kasus Perusahaan A: Transformasi Melalui Perubahan Organisasi	112
	B. Kasus Perusahaan B: Mengatasi Tantangan Perubahan dengan Sukses	114
	C. Kasus Perusahaan C: Inovasi dan Perubahan Budaya.....	116
	D. Kasus Perusahaan D: Kepemimpinan yang Efektif dalam Mengelola Perubahan.....	118
	E. Pembelajaran dari Studi Kasus untuk Praktik Manajemen Perubahan.....	121
	DAFTAR PUSTAKA.....	123
BAB 13	PERAN TEKNOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI	124
	A. Transformasi Digital sebagai Pendorong Perubahan.....	124
	B. Implementasi Teknologi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas	127
	C. Manfaat Teknologi dalam Meningkatkan Konektivitas dan Kolaborasi.....	128
	D. Tantangan dalam Mengadopsi Teknologi Baru.....	130
	E. Strategi Pengelolaan Perubahan Teknologi yang Sukses.....	131
	DAFTAR PUSTAKA.....	133
BAB 14	MASA DEPAN MANAJEMEN PERUBAHAN	136
	A. Tren Perubahan Organisasi di Era Digital.....	136
	B. Antisipasi Perubahan dan Adaptasi Cepat	138
	C. Mengembangkan Keterampilan Manajemen Perubahan untuk Masa Depan.....	141
	D. Peran Kepemimpinan dalam Menghadapi Tantangan Masa Depan	143

E. Mendefinisikan Agenda untuk Masa Depan Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi	144
DAFTAR PUSTAKA	147
TENTANG PENULIS	148
TENTANG EDITOR.....	150



**MANAJEMEN PERUBAHAN DAN
PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Dr. Drs. Danang Suyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M

Drs. Yanuar Saksono, M.M.

Purnadi, S.E., M.Si.



BAB

1

PENGENALAN MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Definisi Perubahan Organisasi

Definisi Perubahan Organisasi merujuk pada proses strategis yang melibatkan transformasi atau modifikasi signifikan dalam struktur, budaya, proses, atau tujuan suatu organisasi. Ini dapat melibatkan berbagai aspek, mulai dari perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan dan prosedur, teknologi, hingga budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut.

Perubahan organisasi dapat bersifat proaktif, seperti perubahan yang didorong oleh upaya untuk meningkatkan kinerja atau mengejar peluang baru, atau bersifat reaktif, di mana organisasi merespons perubahan lingkungan eksternal atau internal yang memerlukan adaptasi.

1. Transformasi Disengaja

Perubahan organisasi tidak terjadi secara spontan atau kebetulan, melainkan direncanakan dan diimplementasikan secara sengaja oleh pemimpin atau manajer organisasi. Tujuan dari perubahan ini bisa bermacam-macam, seperti meningkatkan efisiensi, meningkatkan daya saing, atau merespons perubahan lingkungan eksternal.

2. Modifikasi dalam Struktur atau Proses

Perubahan organisasi bisa terjadi dalam berbagai aspek, termasuk struktur organisasi (misalnya, mengubah hierarki atau aliran tanggung jawab), proses operasional (misalnya, memperkenalkan proses baru untuk

DAFTAR PUSTAKA

- Burnes, B. (2009). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN ORGANISASI

A. Memahami Lingkungan Internal dan Eksternal

Memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi merupakan langkah penting dalam manajemen perubahan. Lingkungan internal mencakup faktor-faktor yang berada dalam kendali organisasi, seperti budaya, struktur, dan sumber daya, sedangkan lingkungan eksternal melibatkan faktor-faktor di luar kendali organisasi, seperti pasar, regulasi pemerintah, dan tren industri. Berikut adalah langkah-langkah proses dalam memahami kedua lingkungan tersebut:

Langkah-langkah dalam Memahami Lingkungan Internal:

Langkah Proses	Deskripsi
1. Analisis Budaya	Menganalisis nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dominan di dalam organisasi.
2. Evaluasi Struktur	Mengevaluasi struktur organisasi, termasuk hierarki, aliran komunikasi, dan tanggung jawab.
3. Penilaian Sumber Daya	Mengidentifikasi sumber daya organisasi, termasuk keuangan, manusia, dan teknologi.
4. Pengukuran Kinerja	Mengukur kinerja organisasi untuk mengevaluasi

DAFTAR PUSTAKA

- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.

BAB 3

PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

A. Tahap Identifikasi Perubahan yang Diperlukan

Tahap identifikasi perubahan yang diperlukan dalam organisasi merupakan awal dari proses perubahan yang efektif. Ini melibatkan mengidentifikasi masalah, peluang, atau kebutuhan yang memerlukan tindakan perubahan. Berikut adalah langkah-langkah prosesnya beserta tabel yang menjelaskan setiap langkah:

1. Analisis Kinerja dan Tantangan Organisasi

- a. Lakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja organisasi, termasuk pencapaian tujuan, kekuatan, dan kelemahan.
- b. Identifikasi tantangan, hambatan, atau masalah yang menghambat kinerja organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan.

2. Pengumpulan Masukan dari Stakeholder

- a. Libatkan pemangku kepentingan kunci seperti karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis untuk mendapatkan masukan tentang masalah dan peluang yang perlu diatasi.
- b. Dengarkan perspektif dan pengalaman mereka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan perubahan.

3. Tinjauan Lingkungan Eksternal

- a. Lakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi tren, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D. L., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

BAB 4

MANAJEMEN RISIKO PERUBAHAN

A. Identifikasi Risiko Perubahan

Identifikasi risiko perubahan merupakan langkah kritis dalam manajemen perubahan untuk memahami potensi hambatan atau tantangan yang dapat mempengaruhi keberhasilan perubahan. Berikut adalah langkah-langkah dalam identifikasi risiko perubahan beserta tabel yang menjelaskan setiap tahap:

1. Identifikasi Potensi Tantangan

Lakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi potensi tantangan atau hambatan yang mungkin muncul selama perubahan.

2. Tinjauan Terhadap Proses Perubahan

- a. Tinjau rencana perubahan yang telah disusun dan identifikasi area yang rentan terhadap risiko atau ketidakpastian.
- b. Evaluasi kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan identifikasi area yang memerlukan peningkatan atau pembenahan.

3. Analisis Dampak Potensial

Tinjau setiap tantangan atau hambatan yang diidentifikasi dan analisis dampak potensialnya terhadap tujuan perubahan, anggaran, sumber daya, dan jadwal waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Routledge.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.

BAB 5

KOMUNIKASI DAN KOMITMEN DALAM PERUBAHAN

A. Pentingnya Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

Komunikasi memainkan peran yang sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Ini membantu dalam membangun pemahaman, dukungan, dan keterlibatan karyawan dalam perubahan yang sedang terjadi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa komunikasi sangat penting dalam perubahan organisasi:

1. Pemahaman yang Jelas

Komunikasi yang efektif membantu menyampaikan tujuan, alasan, dan manfaat dari perubahan kepada karyawan, yang dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang perubahan tersebut.

2. Dukungan dan Keterlibatan

Komunikasi yang baik dapat membantu membangun dukungan dan keterlibatan karyawan dalam perubahan. Ketika karyawan merasa didengarkan dan terlibat dalam proses perubahan, mereka lebih mungkin untuk mendukung dan berpartisipasi aktif dalam implementasi perubahan.

3. Mengatasi Resistensi

Komunikasi yang terbuka dan jujur dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan. Dengan menyediakan informasi yang jelas dan menjawab pertanyaan atau kekhawatiran karyawan, organisasi dapat membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

BAB 6

KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PERUBAHAN

A. Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Perubahan

Peran kepemimpinan sangat penting dalam mengelola perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan, dukungan, dan inspirasi kepada karyawan selama proses perubahan. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil oleh kepemimpinan dalam mengelola perubahan:

1. Mengartikulasikan Visi Perubahan

Pemimpin harus mengkomunikasikan visi perubahan dengan jelas dan meyakinkan kepada seluruh anggota organisasi. Mereka harus menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, apa tujuannya, dan bagaimana akan mencapainya.

2. Menginspirasi dan Mendorong

Pemimpin harus menginspirasi karyawan dengan memberikan contoh dan memberikan dukungan moral. Mereka harus memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mendorong mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. Menyediakan Dukungan

Pemimpin harus memberikan dukungan yang diperlukan kepada karyawan selama proses perubahan. Mereka harus mendengarkan kekhawatiran dan masalah karyawan, serta memberikan bantuan dan bimbingan yang diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (2nd ed.). Pfeiffer.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

BAB 7

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Strategi Pengembangan SDM dalam Konteks Perubahan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks perubahan adalah proses penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil menghadapi perubahan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa strategi pengembangan SDM dalam konteks perubahan beserta contoh tabel strateginya:

1. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan

- a. Menyelenggarakan pelatihan untuk pengembangan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin perubahan.
- b. Mengadakan workshop tentang kepemimpinan transformasional, manajemen konflik, dan komunikasi efektif.

2. Pendidikan tentang Prinsip-prinsip Perubahan Organisasi

- a. Mengadakan sesi edukasi tentang teori dan konsep perubahan organisasi, termasuk strategi implementasi dan manajemen resistensi.
- b. Menyelenggarakan seminar atau lokakarya tentang model-model perubahan terkenal seperti model Kotter atau model Lewin.

3. Pemberian Dukungan Psikologis dan Konseling

- a. Menyediakan layanan konseling atau dukungan psikologis bagi karyawan yang mengalami stres atau kecemasan terkait perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (5th ed.). Pearson.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth Publishing.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2005). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods* (4th ed.). Routledge.

BAB 8

PENGUKURAN DAN EVALUASI PERUBAHAN ORGANISASI

A. Membangun Metrik Perubahan yang Relevan

Membangun metrik perubahan yang relevan adalah langkah penting dalam pengukuran dan evaluasi perubahan organisasi. Metrik yang tepat dapat membantu organisasi dalam memahami dampak perubahan, mengukur kemajuan, dan mengevaluasi keberhasilan implementasi perubahan. Berikut adalah langkah-langkah dalam membangun metrik perubahan yang relevan:

1. Identifikasi Tujuan Perubahan Organisasi

Pahami dengan jelas tujuan dan sasaran perubahan organisasi yang sedang atau akan dilakukan. Identifikasi apa yang ingin dicapai melalui perubahan tersebut.

2. Tentukan Indikator Kinerja Utama (KPI)

Tentukan indikator kinerja utama yang akan digunakan untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan perubahan. KPI harus terkait langsung dengan tujuan perubahan.

3. Pilih Metrik yang Relevan dan Terukur

Pilih metrik atau ukuran yang spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan perubahan. Pastikan metrik tersebut dapat diukur secara objektif.

4. Tentukan Cara Pengukuran

Tentukan bagaimana Anda akan mengumpulkan data untuk mengukur metrik perubahan. Ini bisa melalui survei, wawancara, analisis data, atau pengamatan langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4th ed.). Kogan Page.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

BAB 9

INOVASI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

A. Peran Inovasi dalam Mengelola Perubahan

Inovasi memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola perubahan dalam sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa cara di mana inovasi dapat membantu dalam mengelola perubahan organisasi:

1. Memotivasi dan Menginspirasi Karyawan

Inovasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merasa terlibat dalam proses perubahan. Ketika karyawan merasa bahwa ide-ide mereka dihargai dan diimplementasikan, ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat dalam menghadapi perubahan.

2. Menghadirkan Solusi Baru

Inovasi memungkinkan organisasi untuk menemukan solusi baru untuk masalah lama atau tantangan yang dihadapi. Dengan menciptakan solusi baru, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif dan efisien.

3. Meningkatkan Daya Saing

Inovasi memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah. Dengan terus mengembangkan produk, layanan, atau proses baru, organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan menghadapi perubahan pasar dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne
- Business Model Generation oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur
- Collaborative Intelligence: Thinking with People Who Think Differently oleh Dawna Markova dan Angie McArthur
- Creative Confidence oleh Tom Kelley dan David Kelley
- Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers oleh Dave Gray, Sunni Brown, dan James Macanufo
- Group Genius: The Creative Power of Collaboration oleh Keith Sawyer
- How to Fly a Horse: The Secret History of Creation, Invention, and Discovery oleh Kevin Ashton
- Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization oleh David S. Weiss dan Claude P. Legrand
- Lateral Thinking: Creativity Step by Step oleh Edward de Bono
- Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days oleh Jake Knapp
- The Art of Innovation oleh Tom Kelley
- The Change Management Pocket Guide oleh Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, dan Al Switzler
- The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups oleh Daniel Coyle
- Thinkertoys: A Handbook of Creative Thinking Techniques oleh Michael Michalk

BAB 10

ETIKA DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

A. Prinsip-prinsip Etika dalam Manajemen Perubahan

Prinsip-prinsip etika dalam manajemen perubahan organisasi merupakan pedoman moral yang memandu tindakan dan keputusan yang diambil dalam konteks perubahan organisasi. Berikut adalah beberapa prinsip etika yang relevan dalam manajemen perubahan, beserta sumber referensi yang dapat memberikan wawasan lebih lanjut:

1. Keterbukaan dan Keterlibatan

Memastikan bahwa seluruh proses perubahan melibatkan keterlibatan dan keterbukaan kepada semua pihak yang terpengaruh, termasuk karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Prinsip ini memastikan bahwa keputusan tidak hanya diambil oleh pihak-pihak tertentu tanpa mempertimbangkan dampaknya secara menyeluruh.

2. Keadilan dan Kesetaraan

Memastikan bahwa proses perubahan dilakukan dengan memperhatikan prinsip keadilan dan kesetaraan, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan atau diuntungkan secara tidak adil. Prinsip ini menekankan perlunya menghormati hak-hak individu dan memperlakukan semua orang dengan adil.

3. Kepedulian dan Empati

Memperhatikan dampak emosional dan psikologis dari perubahan organisasi pada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Prinsip ini menekankan pentingnya

DAFTAR PUSTAKA

- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 621-646.
- Corporate Social Responsibility and Customer Relationship Management: Through Customer and Employee Perspectives oleh Stephen M. Porth, Hugh M. O'Neill, dan Hanjoon Lee (*Journal of Business Ethics*, 2006)
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management: A Literature Review and Bibliometric Analysis oleh Raquel Antolin-Lopez, M. Angela Jimenez-Martin, dan Carmen Perez-Cabañero (*Sustainability*, 2020)
- Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis oleh Dirk C. Moosmayer dan Sven Horak (*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2016)
- Corporate Social Responsibility and Sustainable Business Models: A Systematic Literature Review oleh David Wasieleski, Jennifer L. Weber, dan Douglas J. Daugherty (*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2018)
- Corporate Social Responsibility Communication and Firm Value: Evidence from the Carbon Disclosure Project oleh Chongwoo Choe, Yeochang Yoon, dan Bong H. Kim (*Journal of Business Ethics*, 2017)
- Ethical Dimensions of Leadership and Change oleh Bill Grace (*Journal of Business Ethics*, 2004)
- Ethical Issues in Change Management: An Organizational Framework oleh Grace Ann Rosile dan Thomas E. Powers (*Journal of Business Ethics*, 1995)
- Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making oleh Edward P. Frederick (*Journal of Business Ethics*, 2005)

- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making & cases*. Cengage Learning.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Hargie, O., Stapleton, K., & Tourish, D. (2010). *Communication ethics in organizations: Challenges for the new century*. Routledge.
- Kidder, R. M. (2009). *How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living*. Harper Collins.
- The Ethical Management of Change: Balancing Stakeholder Interests oleh Joan Marques (*Journal of Business Ethics*, 2010)
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2020). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.

BAB 11

KEBERLANJUTAN PERUBAHAN

A. Mempertahankan Hasil Perubahan

Mempertahankan hasil perubahan organisasi merupakan tahap penting setelah perubahan diimplementasikan. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan tetap berkelanjutan dan menghasilkan dampak positif dalam jangka panjang. Berikut adalah beberapa strategi untuk mempertahankan hasil perubahan organisasi:

1. Evaluasi Berkelanjutan

Lakukan evaluasi terus-menerus terhadap hasil perubahan untuk memantau kemajuan dan mengevaluasi kinerja. Ini memungkinkan identifikasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul seiring waktu dan memberikan kesempatan untuk melakukan perbaikan.

2. Komitmen Pemimpin

Pemimpin organisasi harus terus menunjukkan komitmen mereka terhadap perubahan dan mempromosikan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi. Mereka harus menjadi contoh yang baik dalam menerapkan nilai-nilai perubahan dan mempertahankan momentum yang diperlukan.

3. Keterlibatan Karyawan

Dukung keterlibatan karyawan dalam proses perubahan dan dorong partisipasi aktif mereka dalam memelihara hasil perubahan. Berikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik dan berkontribusi pada upaya pemeliharaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. HarperCollins.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business Review Press.
- Bridges, W. (2017). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press
- Brown, J. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business Press.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dixon, N. (2019). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Routledge.

- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. Random House.
- Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Penguin.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. Random House.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review.

BAB 12

STUDI KASUS PERUBAHAN ORGANISASI SUKSES

A. Analisis Kasus Perusahaan A: Transformasi Melalui Perubahan Organisasi

Dalam analisis kasus transformasi perusahaan A, kita akan melihat bagaimana perusahaan tersebut mengalami transformasi melalui perubahan organisasi. Berikut adalah tabel proses transformasi perusahaan A:

Langkah Proses	Deskripsi
1. Analisis Situasi Awal	Perusahaan A melakukan analisis menyeluruh terhadap kondisi internal dan eksternalnya, termasuk evaluasi kinerja, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi.
2. Pemahaman Visi dan Tujuan Transformasi	Manajemen perusahaan A mengembangkan visi jangka panjang yang jelas dan tujuan transformasi yang akan membimbing perubahan organisasi. Visi ini disampaikan kepada seluruh karyawan.
3. Pengembangan Rencana Transformasi	Berdasarkan visi dan tujuan, perusahaan A mengembangkan rencana transformasi yang mencakup strategi, taktik, dan langkah-langkah implementasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan transformasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, E., & Green, M. (2015). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press.

BAB 13

PERAN TEKNOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

A. Transformasi Digital sebagai Pendorong Perubahan

Transformasi digital telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan organisasi di era digital ini. Ini tidak hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai. Berikut adalah beberapa cara di mana transformasi digital berperan sebagai pendorong perubahan organisasi:

1. Pengalaman Pelanggan yang Lebih Baik

Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk menyediakan pengalaman pelanggan yang lebih baik melalui solusi digital seperti aplikasi mobile, platform e-commerce yang responsif, dan layanan pelanggan berbasis AI.

2. Inovasi Produk dan Layanan

Dengan memanfaatkan teknologi digital seperti analitik data, kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT), organisasi dapat menghasilkan produk dan layanan baru yang lebih inovatif dan relevan dengan kebutuhan pasar.

3. Efisiensi Operasional

Automatisasi proses bisnis, integrasi sistem, dan analisis data yang lebih baik memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. (2021). Accenture Technology Vision.
- Bawa, P., & Pathak, R. (2017). "Impact of Social Media on Team Collaboration and Communication in IT Industry". *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology (IJSRCSEIT)*, 2(3), 39-47.
- Bear, M., & Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change". *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.)
- Berson, A., & Rowley, T. (2003). "The impact of e-business on HRM: A knowledge-based approach". *Employee Relations*, 25(5), 505-518.)
- Bhatt, G. D., & Grover, V. (2005). "Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study". *Journal of management information systems*, 22(2), 253-277)
- Bjørn-Andersen, N., & Ransbotham, S. (2017). "Digital Innovation: How Board Members Can Lead". *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 39.)
- Cameron, E., & Green, M. (2015). "Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change". Kogan Page Publishers.)
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). "Artificial Intelligence for the Real World". *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Haddara, M., Nadeem, S., & Warraich, A. (2014). "Antecedents of resistance to change: An examination of the influence of employee perceptions of organizational change". *Journal of Business Research*, 67(10), 2168-2178.)

- Hertel, G., Niedner, S., & Herrmann, S. (2003). "Motivation of software developers in Open-Source projects: An Internet-based survey of contributors to the Linux kernel". *Research Policy*, 32(7), 1159-1177.
- Hiatt, J. M. (2006). "ADKAR: A model for change in business, government and our community". Prosci.)
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). "Strategy, not technology, drives digital transformation". *MIT Sloan Management Review*, 14(1),
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). "The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations". Harvard Business Review Press.)
- Parra-Moyano, J., Meroño-Cerdán, Á. L., & Villarejo-Ramos, Á. F. (2015). "Training in the use of information and communication technologies: Analysis of its impact on companies' performance". *Computers in Human Behavior*, 48, 539-548.)
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). "Handbook of training evaluation and measurement methods". Gulf Professional Publishing.)
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- Ross, J. W., Beath, C., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., & Bjørn-Andersen, N. (2012). "Exploring competitive advantage of big data analytics in emerging markets: A socio-technical perspective". *Information Systems Frontiers*, 14(2), 417-434.)
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

World Economic Forum. (2019). Digital Transformation Initiative.

BAB 14

MASA DEPAN MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Tren Perubahan Organisasi di Era Digital

Di era digital, organisasi menghadapi berbagai tren perubahan yang mempengaruhi cara mereka beroperasi, berinovasi, dan bersaing. Berikut adalah beberapa tren perubahan organisasi yang signifikan di era digital:

1. Transformasi Digital

Organisasi bergerak menuju transformasi digital yang melibatkan penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, proses operasional, dan cara berinteraksi dengan pelanggan dan mitra bisnis. Ini mencakup adopsi teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik data, Internet of Things, dan komputasi awan.

2. Peningkatan Fokus pada Pengalaman Pelanggan

Di tengah persaingan yang semakin sengit, organisasi semakin berfokus pada meningkatkan pengalaman pelanggan melalui solusi teknologi yang inovatif. Ini termasuk aplikasi mobile, personalisasi konten, dan layanan pelanggan berbasis AI untuk meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pelanggan.

3. Perubahan Model Bisnis

Era digital telah mengubah lanskap bisnis dengan munculnya model bisnis baru seperti layanan berbasis langganan, platform ekonomi berbagi, dan ekosistem digital. Organisasi harus beradaptasi dengan cepat untuk memanfaatkan peluang baru dan menghadapi tantangan yang muncul.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, W., & Thomas, R. J. (2002). "Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders". Harvard Business Press.
- Brown, T. (2009). "Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation". HarperCollins.
- Clayton Christensen: The Innovator's Dilemma
- Covey, S. R. (2004). "The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness". Free Press.
- Eric Ries: The Lean Startup
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). "Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence". Harvard Business Review Press.
- Jeff Gothelf dan Josh Seiden.: Sense and Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously
- John P. Kotter: Leading Change
- Linda Holbeche: The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business
- Michael Arena: Adaptive Space: How GM and Other Companies are Positively Disrupting Themselves and Transforming into Agile Organizations
- Rob-Jan de Jong: Anticipate: The Art of Leading by Looking Ahead
- Senge, P. M. (2006). "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization". Crown Business.

TENTANG PENULIS

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.



Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Saat ini menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id

Drs. Yanuar Saksono, M.M.



Lulus S1 Prodi. Manajemen Perusahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta, serta Dosen Tetap pada prodi dan universitas yang sama. Lulus S2 (M.M.), Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, dari Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah sebagai Breeder dan praktisi Anggrek Ipung Orchids Nursery dan konsultan bisnis beberapa bidang agro dan umum. Serta pernah sebagai Pengurus Hipmi DIY, Wakil Ketua Kadin UKM DIY 2002 - 2013, Ketua Dewan Konsultan UKM Asosiasi Industri Mebel Indonesia (Asmindo) DIY, Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) DIY, Koordinator BKM Sidokarto Sleman 2003-2006, Konsultan Senior Tetap PT Kepurun Pawana Indonesia (KPI) Klaten 1998 s.d. sekarang, Konsultan Keuangan Mitra Bank (KKMB) 2004 s.d. sekarang sebagai bagian Satgasda BI

DIY, serta sebagai Tenaga Ahli Fraksi di DPRD DIY, 2012-2017.
Email: yanuarsaksono@janabadra.ac.id

Purnadi, S.E., M.Si.



Lulus Sarjana (S1) dari Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, konsentrasi Manajemen Pemasaran dan Program pasca sarjana di Universitas Jendral Soedirman (UNSOED) Purwokerto, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Saat ini Dosen Tetap Prodi. Manajemen (S1), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP). Sebelumnya bekerja di SPBU Total Oil Daan Mogot Jakarta dan SPBU Pertamina Cibubur Square di Jakarta sebagai wakil manajer. Pemateri di beberapa acara seminar Internasional, termasuk yang diadakan AMCA di Filipina, Bandaraya Malaka Malaysia, dan ICBAE UMP. Peserta seminar di Guizhu University China. Presenter artikel sebagai pemateri seminar nasional di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).

Awal karier di UMP sebagai karyawan (tenaga pendidik), dan sekarang masih menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di UMP. Pernah menjabat sebagai Sekretaris Prodi Manajemen S1 dan Kepala Laboratorium Komputer di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMP. Anggota senat UMP. Saat ini diberi amanah untuk menjadi Penanggung Jawab Unit Amal Usaha khususnya di bidang Guest House yang dimiliki oleh UMP. Email: tugaspurnadi@gmail.com

TENTANG EDITOR

Magister Alfatah Kalijaga, S.T., M.T., C.GL.



Lulus Sarjana Teknik Industri (S.T.) tahun 2021 dan Magister Teknik Industri (M.T.) Program Pasca Sarjana (PS) tahun 2022, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta. Pengajar di Laboratorium Pemodelan dan Simulasi Industri, Prodi. Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Pemegang *Certified Great Leadership* (C.GL).

Pengalaman prestasi yang telah dicapai, antara lain; *First Winner and Best Presentation Business Plan Competition* Perbanas Institute, *Second Winner* LKTIN Metal Exist Universitas Sultan Agung Tirtayasa, Juara Harapan 2 LKTI AUC Bali Universitas Pendidikan Ganesaha Bali, Juara Harapan 1 *Essay Competition* "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Industri Jasa" Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta, *Second Winner Industrial Paper and Action* Universitas Sumatera Utara, *Third Winner Business Plan Upcycle Product Fashion* Universitas Katolik Parahyangan, *Third Winner Eco-money Competition* "Pengelolaan Sampah", Juara Harapan 1 *Competition of Industrial Engineering* Universitas Hassanudin Makassar, *Participant Asean Youth Conference* Kuala Lumpur Malaysia. Email: malfatahkalijaga@gmail.com