



Penerapan Model Manajemen Perubahan untuk Mengatasi Penolakan Karyawan: Studi Kasus Sistem Absensi Digital

Nanda Pricilia Dara Dinanti

Universitas Pelita Bangsa

Sefi Fefiana Wati

Universitas Pelita Bangsa

Salsabila Afiyah Permata Utami

Universitas Pelita Bangsa

Lionita Safitri

Universitas Pelita Bangsa

Rismawati

Universitas Pelita Bangsa

Alamat: Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Selatan, Bekasi, Jawa Barat 17530.

Korespondensi penulis: nandapricilia12@gmail.com, febianasefi@gmail.com,
sabilaafiyh@gmail.com, lionitasafitri03@gmail.com, risma@pelitabangsa.ac.id

Abstrak. *Organizational change is an inevitable necessity, especially in the era of globalization characterized by uncertainty, market dynamics, and rapid technological advancement. The research employs a descriptive qualitative method, with data collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The population includes all employees of PT Nusantara Abadi, with purposive sampling focused on the administration and HR divisions. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that lack of communication, limited employee involvement, and weak leadership are the main causes of resistance. The novelty of this research lies in emphasizing the critical role of the unfreeze phase in Kurt Lewin's model and integrating the ADKAR model in training and internal communication strategies. The implication of this study highlights the need for structured and participatory change management strategies to ensure successful implementation and sustainable organizational competitiveness.*

Keywords: *change management, resistance, strategy, Kurt Lewin model, ADKAR, organization model Kurt Lewin, ADKAR, organisasi.*

Abstrak. Perubahan dalam organisasi merupakan sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari, terutama di era globalisasi yang ditandai oleh ketidakpastian, dinamika pasar, serta kemajuan teknologi yang pesat. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Nusantara Abadi, dengan pengambilan sampel secara purposive sampling yang berfokus pada divisi administrasi dan HR. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya komunikasi, minimnya pelibatan karyawan, serta lemahnya kepemimpinan merupakan faktor utama resistensi. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penekanan pentingnya fase *unfreeze* dalam model Kurt Lewin serta integrasi model ADKAR dalam pelatihan dan komunikasi internal. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya strategi manajemen perubahan yang terstruktur dan partisipatif guna memastikan keberhasilan implementasi perubahan dan peningkatan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *manajemen perubahan, resistensi, strategi, model Kurt Lewin, ADKAR, organisasi.*

PENDAHULUAN

Manajemen perubahan organisasi merujuk pada serangkaian pendekatan sistematis dalam merancang, mengkomunikasikan, dan menerapkan perubahan pada struktur, teknologi, atau budaya guna mencapai tujuan strategis. Resistensi terhadap perubahan, yaitu penolakan atau hambatan dari individu atau kelompok terhadap inisiatif baru, sering kali menjadi faktor utama yang menghalangi keberhasilan transformasi digital (Frick et al., 2021; Vial, 2019).

Pada konteks implementasi sistem absensi digital, PT Nusantara Abadi menghadapi tantangan berupa resistensi signifikan dari karyawan yang terbiasa dengan sistem lama. Meskipun model-model manajemen perubahan seperti Lewin (fase unfreeze–change–refreeze), Kotter, dan ADKAR telah menawarkan solusi (Lewin, 1943; Prosci ADKAR model), terdapat batasan: Lewin terlalu linier dan kurang menekankan sustain-change; model ADKAR lebih fokus pada individu, namun kurang menyinergikan tahapan struktural yang lebih makro dalam konteks organisasi yang besar (Prosci; Sideways6). Batasan ini menjadikan penelitian ulang relevan, terutama dalam integrasi kedua pendekatan serta penerapan di perusahaan menengah di Indonesia.

penelitian ini terletak pada minimnya kajian empiris yang menggabungkan fase unfreeze milik Lewin dengan ADKAR dalam konteks sistem absensi digital—khususnya pada organisasi menengah seperti PT Nusantara Abadi. Penelitian sebelumnya oleh Ratnawati dkk. pada politeknik menjelaskan bahwa model ADKAR meningkatkan awareness dan kemampuan teknis, namun resistensi tetap muncul karena adaptasi teknologi yang terbatas dan kurangnya evaluasi periodic (Ratnawati et al., 2024). Studi lain menekankan pengaruh komunikasi perubahan dan kepercayaan manajemen terhadap resistensi perilaku, meskipun konteks digital belum banyak diulas, dan review integratif mengemukakan bahwa resistensi digital transformation masih belum dijelaskan secara terpadu (Frick et al., 2021).

Penelitian ini bertujuan mengisi gap tersebut dengan melakukan studi kasus implementasi sistem absensi digital di PT Nusantara Abadi, menguji efektivitas penggabungan fase unfreeze dari Lewin dengan ADKAR dalam mengurangi resistensi. Diharapkan hasil utama menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan integratif akan meningkatkan penerimaan karyawan dan memperlancar transisi.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa kombinasi komunikasi awal yang kuat (unfreeze), pelibatan karyawan dalam fase Desire & Knowledge, serta penguatan dan evaluasi berkelanjutan (Reinforcement) secara signifikan menurunkan resistensi dan mempercepat adopsi teknologi baru. Kontribusi penelitian ini meliputi definisi strategi hybrid Lewin-ADKAR yang kontekstual untuk organisasi menengah di Indonesia, serta panduan praktis untuk manajer dalam mengelola transformasi sistem absensi digital. Implikasinya mencakup peningkatan daya saing organisasi melalui manajemen perubahan yang partisipatif dan berkelanjutan.

Artikel ini selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut. Setelah pendahuluan, tinjauan teori menyajikan konsep perubahan organisasi, resistensi, serta ulasan mendalam terhadap model Lewin, Kotter dan ADKAR. Bagian metodologi menjelaskan pendekatan penelitian, pengumpulan data, dan analisis. Temuan dan diskusi menampilkan hasil studi kasus dan interpretasinya, sementara kesimpulan akhir merumuskan kontribusi, keterbatasan, dan rekomendasi tindak lanjut penelitian.

KAJIAN TEORITIS

Manajemen perubahan merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengarahkan organisasi melalui proses transformasi struktural, kultural, atau teknologi guna mencapai tujuan strategis. Dalam konteks organisasi, perubahan sering kali memicu resistensi dari individu atau kelompok yang merasa terganggu oleh hilangnya stabilitas atau kebiasaan kerja lama. Resistensi ini dapat bersifat aktif maupun pasif, seperti penolakan terbuka atau ketidakpatuhan terselubung terhadap kebijakan baru. Frick et al. (2021) menyatakan bahwa resistensi terhadap transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis, seperti rasa kehilangan kontrol dan rendahnya kepercayaan terhadap manajemen.

Salah satu model perubahan yang klasik dan masih relevan hingga kini adalah model tiga tahap dari Kurt Lewin, yaitu unfreeze, change, dan refreeze. Fase unfreeze menjadi krusial karena organisasi harus menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan dan membongkar pola lama yang telah mengakar. Namun demikian, model ini sering dianggap terlalu linier dan kurang responsif terhadap dinamika perubahan modern yang cepat. Oleh karena itu, banyak peneliti dan praktisi menyarankan integrasi model ini dengan pendekatan yang lebih adaptif.

Model ADKAR yang dikembangkan oleh Hiatt (2006) menjadi alternatif yang berfokus pada perubahan di tingkat individu melalui lima tahap yaitu Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement. Model ini memungkinkan organisasi untuk memetakan kesiapan personal terhadap perubahan dan menyediakan intervensi yang lebih tepat sasaran. Namun, ADKAR kurang memperhatikan dinamika struktural dalam organisasi besar, sehingga penggunaannya menjadi terbatas dalam konteks perubahan berskala makro.

Penelitian-penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Ratnawati et al. (2024), menunjukkan bahwa penerapan model ADKAR dapat meningkatkan kesiapan perubahan di institusi pendidikan, namun tetap menemui kendala pada aspek reinforcement karena lemahnya evaluasi pasca-implementasi. Di sisi lain, dalam organisasi yang lebih konvensional dan birokratis, fase unfreeze dari Lewin tetap diperlukan untuk memutus keterikatan karyawan terhadap sistem lama. Oleh karena itu, pendekatan integratif antara Lewin dan ADKAR menjadi relevan untuk diuji, khususnya dalam konteks perusahaan menengah di Indonesia yang sedang melakukan digitalisasi sistem.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis resistensi terhadap perubahan yang terjadi selama proses implementasi sistem absensi digital di PT Nusantara Abadi, serta mengevaluasi efektivitas penerapan model manajemen perubahan—khususnya integrasi antara model Kurt Lewin dan ADKAR—dalam mengurangi resistensi tersebut. Penelitian ini dilakukan di PT Nusantara Abadi, sebuah perusahaan manufaktur skala menengah yang berlokasi di Bekasi, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih karena perusahaan sedang dalam proses transisi sistem absensi dari manual ke digital, dan karakteristik budaya organisasi yang cenderung konvensional memberikan tantangan khas terhadap perubahan berbasis teknologi.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta penyebaran kuesioner kepada karyawan dan manajer yang terlibat dalam proses perubahan. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap dan manajemen divisi administrasi serta HRD, dengan jumlah total sekitar 80 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, dengan mempertimbangkan peran individu dalam implementasi sistem absensi digital dan tingkat

keterlibatan mereka dalam proses perubahan. Jumlah sampel yang dipilih adalah 30 responden yang dianggap representatif berdasarkan pengalaman langsung dengan sistem baru.

Data dikumpulkan melalui tiga cara: (1) wawancara semi-terstruktur terhadap manajer perubahan, (2) observasi terhadap perilaku karyawan selama proses adaptasi, dan (3) kuesioner berbasis skala Likert untuk mengukur variabel resistensi, penerimaan, kepercayaan terhadap manajemen, dan efektivitas komunikasi perubahan. Variabel resistensi diukur dengan indikator perilaku pasif, sikap negatif terhadap sistem baru, serta frekuensi penolakan instruksional. Sementara itu, variabel efektivitas perubahan diukur melalui keterlibatan karyawan, tingkat kehadiran pasca-implementasi, dan kecepatan adaptasi terhadap teknologi. Validitas instrumen diuji menggunakan validitas isi, sementara reliabilitas diuji dengan koefisien Cronbach Alpha.

Data dianalisis menggunakan pendekatan statistik deskriptif dan inferensial. Uji statistik yang digunakan meliputi uji korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antar variabel, serta regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh variabel komunikasi, pelibatan, dan kepemimpinan terhadap tingkat resistensi. Untuk memverifikasi keakuratan temuan kualitatif, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode, membandingkan data observasi dengan hasil wawancara dan kuesioner.

Selama proses penelitian, kesulitan utama yang dihadapi adalah resistensi pasif dari sebagian karyawan yang enggan menjawab jujur karena khawatir berdampak pada posisi kerja mereka. Untuk mengatasi hal ini, peneliti menekankan prinsip anonimitas dan kerahasiaan data, serta membangun hubungan kepercayaan sebelum proses wawancara dan pengisian kuesioner. Keunggulan metode penelitian ini terletak pada pendekatan campuran (*mixed-method*), yaitu gabungan antara data kualitatif dan kuantitatif, yang memberikan kedalaman analisis terhadap aspek psikologis resistensi serta menguji pengaruh antar variabel secara statistik. Dibandingkan penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan satu pendekatan (biasanya kualitatif atau survei kuantitatif tunggal), metode ini memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika perubahan secara lebih holistik dan kontekstual.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi model perubahan Kurt Lewin dan ADKAR memberikan pengaruh signifikan dalam mengurangi resistensi karyawan terhadap implementasi sistem absensi digital di PT Nusantara Abadi. Berdasarkan data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner terhadap 30 responden, diperoleh hasil bahwa variabel komunikasi perubahan memiliki korelasi positif yang kuat terhadap tingkat penerimaan perubahan ($r = 0,72$, $p < 0,01$), disusul oleh keterlibatan karyawan ($r = 0,65$, $p < 0,01$), dan kepercayaan terhadap manajemen ($r = 0,60$, $p < 0,05$). Regresi linier menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan menjelaskan 58% variabilitas resistensi yang terjadi ($R^2 = 0,58$), dengan kontribusi tertinggi berasal dari komunikasi yang efektif. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa departemen yang mendapatkan sesi pelatihan dan diskusi langsung mengalami penurunan resistensi sebesar 45% dibandingkan departemen lain yang hanya diberi pemberitahuan melalui surat edaran.

Secara kualitatif, hasil wawancara mendalam mengungkap bahwa resistensi yang awalnya muncul dalam bentuk pasif—seperti keterlambatan absensi dan keluhan informal—berangsur menurun setelah dilakukan pendekatan personal oleh pihak manajemen dan disediakan dukungan teknis yang responsif. Temuan yang tidak terduga dalam penelitian ini adalah adanya peran informal leader di tiap divisi yang justru lebih berpengaruh dalam mengubah sikap rekan kerja

dibandingkan intervensi formal dari manajer. Peran ini belum diakomodasi dalam model ADKAR maupun Lewin, dan menunjukkan adanya celah strategis yang layak untuk dieksplorasi lebih lanjut.

Temuan penelitian ini sebagian besar konsisten dengan studi sebelumnya. Misalnya, temuan Frick et al. (2021) dan Ratnawati et al. (2024) juga menekankan bahwa resistensi dapat ditekan dengan peningkatan kepercayaan dan komunikasi internal. Namun demikian, terdapat perbedaan dengan temuan Ratnawati yang menyatakan bahwa ADKAR saja sudah cukup efektif dalam konteks politeknik. Dalam konteks perusahaan manufaktur seperti PT Nusantara Abadi, peneliti justru menemukan bahwa fase *unfreeze* dalam model Lewin tetap dibutuhkan untuk membongkar kebiasaan lama sebelum strategi ADKAR diterapkan. Oleh karena itu, justifikasi peneliti adalah bahwa pendekatan hybrid lebih cocok pada organisasi dengan struktur hierarkis dan budaya kerja yang konservatif.

Interpretasi lain yang memungkinkan terhadap temuan ini adalah bahwa resistensi terhadap perubahan bukan hanya disebabkan oleh ketidaksiapan teknis atau penolakan psikologis, tetapi juga terkait dengan identitas sosial dan eksistensi karyawan dalam struktur organisasi. Karyawan merasa kehilangan kontrol dan peran apabila perubahan tidak dikaitkan dengan kontribusi personal mereka. Batasan penelitian ini adalah keterbatasan jumlah responden yang hanya berasal dari satu perusahaan, sehingga tidak dapat mewakili seluruh karakter organisasi. Selain itu, pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu pendek, yang membuat tidak seluruh dampak jangka panjang dapat terpantau secara menyeluruh.

Meski demikian, penelitian ini tetap memberikan kontribusi baru terhadap kajian manajemen perubahan, terutama dalam menyarankan pendekatan integratif Lewin–ADKAR yang dapat mengatasi hambatan awal sekaligus memperkuat dukungan dalam proses adaptasi. Interpretasi peneliti memperkaya pemahaman bahwa resistensi bukanlah hambatan akhir, melainkan sinyal penting untuk menyusun strategi komunikasi dan pelibatan yang lebih inklusif. Validitas eksternal dari penelitian ini tergolong sedang hingga kuat, mengingat karakteristik organisasi yang serupa (yaitu perusahaan menengah di sektor industri) cenderung menghadapi tantangan serupa dalam implementasi digitalisasi.

Generalisasi hasil dapat diterapkan pada organisasi lain yang sedang mengalami perubahan teknologi dengan tingkat literasi digital karyawan yang beragam, terutama yang memiliki struktur birokratis dan budaya kerja formal. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya organisasi untuk menyusun strategi perubahan tidak hanya dari sisi teknis, tetapi juga sosial-psikologis, seperti pengaruh tokoh informal dan dinamika kelompok kerja. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengkaji lebih lanjut peran pemimpin informal dan strategi pelibatan berbasis komunitas dalam mempercepat penerimaan perubahan organisasi. Selain itu, pengujian model hybrid Lewin–ADKAR secara longitudinal dapat memberikan bukti lebih mendalam mengenai efektivitas jangka panjang dalam berbagai jenis organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa integrasi model manajemen perubahan Kurt Lewin dan ADKAR terbukti efektif dalam mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan, khususnya dalam konteks implementasi sistem absensi digital di lingkungan perusahaan menengah. Kontribusi paling signifikan dari penelitian ini adalah pembuktian bahwa penggabungan pendekatan struktural Lewin, yang menekankan pentingnya fase awal perubahan atau *unfreeze*, dengan pendekatan individual

ADKAR yang berfokus pada kesadaran, keinginan, dan kemampuan personal, dapat menciptakan strategi perubahan yang lebih holistik dan adaptif. Penemuan penting lainnya adalah identifikasi peran pemimpin informal sebagai agen perubahan yang memiliki pengaruh kuat terhadap penerimaan karyawan terhadap kebijakan baru, suatu aspek yang belum terakomodasi dalam model-model formal sebelumnya. Temuan ini memberikan sumbangan teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen perubahan yang lebih inklusif dan kontekstual dalam menghadapi dinamika organisasi modern.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan lokasi dan jumlah responden, yang hanya mencakup satu perusahaan dengan karakteristik budaya kerja tertentu, serta dilakukan dalam jangka waktu yang relatif singkat. Hal ini dapat membatasi generalisasi hasil ke organisasi dengan struktur yang berbeda atau pada fase perubahan yang lebih kompleks. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, disarankan agar penelitian lanjutan dilakukan dengan pendekatan longitudinal serta melibatkan berbagai jenis organisasi dan sektor industri, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan representatif. Selain itu, integrasi dimensi kepemimpinan informal ke dalam model manajemen perubahan dapat dikembangkan menjadi kerangka baru yang lebih kontekstual dengan realitas sosial di lingkungan kerja.

Rekomendasi kebijakan yang dapat diajukan adalah perlunya perusahaan untuk secara aktif melibatkan karyawan dalam proses perubahan sejak tahap perencanaan, serta mengidentifikasi tokoh-tokoh informal yang berpengaruh dalam kelompok kerja untuk dilibatkan sebagai agen perubahan. Strategi komunikasi yang terbuka, pelatihan berkelanjutan, dan penghargaan terhadap partisipasi karyawan perlu dijadikan kebijakan organisasi yang sistemik, bukan sekadar intervensi teknis sementara. Penelitian ini membuka peluang pengembangan kebijakan manajemen perubahan yang berbasis pada partisipasi sosial dan kepemimpinan kolaboratif dalam menghadapi transformasi digital yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Coffman, K., & Lutes, C. (2007). *Managing change in organizations*. Change Management Institute.
- Astutiek, D., Angesti, D., Kom, S., Prasetyorini, M. D. A., & KM, S. (2025). *PERILAKU ORGANISASI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI ERA DIGITAL*.
- Frick, N. R. J., Torka, N., & Felfe, J. (2021). Moving beyond conventional resistance and resistors: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1070–1094. <https://doi.org/10.1002/job.2527>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Kasali, R. (2010). *Change!*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan Publishing.

***Penerapan Model Manajemen Perubahan untuk Mengatasi Penolakan Karyawan:
Studi Kasus Sistem Absensi Digital***

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Nauheimer, H. (2007). *Change Management Toolbook*. Retrieved from <https://www.change-management-toolbook.com>
- Ratnawati, D., Susilowati, D., & Irawan, B. (2024). Change management in the implementation of HRDID digital attendance system using the ADKAR model at ATMI Surakarta Polytechnic. *International Journal of Innovation Review*, 5(1), 45–58.
- Senge, P. M. (1996). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Walker, J. (1993). *Managing change effectively: Approaches, methods and case examples*. New York: Prentice Hall.
- Wibowo. (2011). *Manajemen perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tanuwijaya, H., KOM, S., & MT, M. (2025). MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SDM. *Manajemen Sumber Daya manusia (Buku Ajar) 2025*, 239.
- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, A., Wulandono, W., Tono, T., & Prasetyono, H. (2023). Manajemen perubahan di era digital: Tantangan dan peluang bagi adaptasi organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933-941.
- Nasution, M. Y. (2022). AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI TRANSAKSI SISTEM NON TUNAI DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH (STUDI KASUS PADA DINAS PENGENDALIANPENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA) KABUPATEN MANDAILING NATAL.
- Fitri, D. R., Handayani, S., Yufriadi, F., Eliza, M., & Afifi, A. A. (2024). Penerapan Sistem Absensi ID Card RFID Terhadap Perhitungan Honorarium, Kedisiplinan Pegawai dan Peningkatan Kualitas di Perguruan Darulfunun El-Abbasiyah. *Journal of Regional Development and Technology Initiatives (JRDTI)*, 2, 1-11.
- Hudri, S., Yamin, A., & Khadafie, M. (2024). Efektivitas Penerapan Aplikasi Absensi Online Berbasis Android untuk Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumbawa Barat). *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(1), 100-108.
- Astutiek, D., Angesti, D., Kom, S., Prasetyorini, M. D. A., & KM, S. (2025). *PERILAKU ORGANISASI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI ERA DIGITAL*.