



**MANAJEMEN TATA KERJA KEMENTERIAN SOSIAL REPUBLIK
INDONESIA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN
BERDASARKAN PERMENSOS NOMOR 2 TAHUN 2025**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:
Muhammad Kamil
NPM: 22302081012



**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM MALANG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis transformasi struktur organisasi dan tata kerja Kementerian Sosial Republik Indonesia (Kemensos) dalam perspektif manajemen perubahan, khususnya dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Sosial (Permensos) Nomor 2 Tahun 2025. Perubahan ini merupakan respons strategis terhadap Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 162 Tahun 2024, menandai pergeseran fokus dari penyederhanaan birokrasi menuju peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional kementerian. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis dokumen (Permensos 1/2022 dan Permensos 2/2025) serta wawancara dengan informan kunci di Kemensos, penelitian ini mengidentifikasi temuan signifikan. Ditemukan bahwa Permensos Nomor 2 Tahun 2025 memperluas struktur utama Kemensos dari 8 menjadi 10 unit, dengan penambahan dua pilar penting: Pusat Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial, serta Pusat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Profesi. Perubahan ini, yang juga mencakup nomenklatur unit yang lebih spesifik dan rinci, bertujuan untuk memperkuat kebijakan berbasis bukti dan meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia (SDM).

Implementasi struktur baru ini diyakini menjadikan tata kelola Kemensos lebih efektif, efisien, dan akuntabel, melalui kejelasan fungsi, percepatan proses, kualitas keputusan berbasis data, dan profesionalisme SDM yang lebih tinggi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya teori manajemen perubahan adaptif di sektor publik, memvalidasi pentingnya data dan pengembangan SDM dalam reformasi organisasi. Secara praktis, studi ini menjadi model bagi lembaga pemerintah lain yang berupaya melakukan transformasi serupa, sekaligus memberikan panduan bagi Kemensos dalam mengelola perubahan dan meningkatkan pelayanan kesejahteraan sosial. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup data, waktu implementasi, dan generalisabilitas temuan.

Kata Kunci: Kementerian Sosial, Manajemen Tata Kerja, Manajemen Perubahan

ABSTRACT

This study analyzes the transformation of the organizational structure and work procedures of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia (Kemensos) from a change management perspective, specifically with the issuance of Ministerial Regulation (Permensos) Number 2 Year 2025. This change represents a strategic response to Presidential Regulation (Perpres) Number 162 Year 2024, marking a shift in focus from bureaucratic simplification towards enhancing the ministry's operational effectiveness and efficiency. Employing a qualitative approach through document analysis (Permensos 1/2022 and Permensos 2/2025) and interviews with key informants within Kemensos, the research identifies significant findings. It was discovered that Permensos Number 2 Year 2025 expands Kemensos's main structure from 8 to 10 principal units, with the crucial addition of the Center for Social Welfare Data and Information, and the Center for Education, Training, and Professional Development. This change, also characterized by a more specific and detailed unit nomenclature, aims to strengthen evidence-based policy and enhance human resource capabilities.

The implementation of this new work structure is believed to make Kemensos's governance more effective, efficient, and accountable, achieved through clearer unit functions, accelerated task execution, improved data-driven decision-making, and heightened HR professionalism. Theoretically, this research enriches the theory of adaptive change management in the public sector, validating the importance of data and HR development in organizational reform. Practically, this study serves as a model for other government agencies undergoing similar transformations, while also providing guidance for Kemensos in managing change and improving social welfare services. Nevertheless, this research has limitations in terms of data scope, implementation timeframe, and generalizability of findings.

Keywords: Ministry of Social Affairs, Work Procedure Management, Change Management.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada tanggal 18 Maret 2025, Kemensos RI menerbitkan ketetapan baru yaitu Peraturan Menteri Sosial (Permensos) Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sosial. Peraturan ini bertujuan untuk menyelaraskan struktur organisasi dengan visi dan misi kementerian, serta meningkatkan koordinasi dan sinergi antar unit kerja dalam rangka mewujudkan pelayanan sosial yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kemensos, 2025).

Sama halnya dengan organisasi di seluruh dunia menghadapi tekanan semakin besar akibat laju perubahan yang cepat dan kompleks, termasuk kemajuan teknologi yang terus berkembang, perubahan dalam dinamika pasar global, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan (Junaedi et al., 2023). Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, kemampuan untuk beradaptasi menjadi faktor kunci bagi keberlangsungan organisasi, yang mengharuskan mereka untuk menerapkan strategi manajemen perubahan yang bersifat tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif (Syam & Wandu, 2024). Mengingat kondisi pasar global yang sangat dinamis, manajemen perubahan kini menjadi kebutuhan mutlak bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif (Sopha et al., 2023). Perkembangan teknologi yang pesat, misalnya, tidak hanya mengubah cara kerja organisasi, tetapi juga membuka berbagai peluang baru yang dapat

dimanfaatkan (Redjeki, 2023b). Oleh sebab itu, strategi manajemen perubahan perlu dirancang secara menyeluruh dan melibatkan seluruh elemen organisasi dari level pimpinan hingga staf operasional agar tercipta keselarasan dalam menghadapi kompleksitas perubahan (Massa et al., 2023).

Dalam situasi tersebut, organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri secara cepat dan efisien terhadap berbagai bentuk perubahan global demi menjaga kelangsungan dan keberhasilannya (Pertiwi dan Atmaja, 2021). Untuk dapat mengelola perubahan tersebut dengan baik, diperlukan pendekatan manajemen perubahan yang terstruktur dan sistematis, terutama dalam merespons tantangan seperti meningkatnya intensitas persaingan, kemajuan teknologi, ketidakstabilan pasar internasional, perubahan kebijakan pemerintah, serta risiko geopolitik yang tidak terhindarkan (Widjaja et al., 2023).

Manajemen perubahan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai respons terhadap tantangan, tetapi juga harus tertanam sebagai bagian penting dari budaya organisasi itu sendiri (Herlina et al., 2023). Transformasi kini bukan lagi dianggap sebagai peristiwa yang terjadi sesekali, melainkan menjadi bagian dari karakter organisasi yang secara berkelanjutan mampu beradaptasi (Redjeki, 2023a). Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menanamkan kesadaran akan manajemen perubahan sebagai elemen kunci dalam mencapai keberlanjutan, baik dalam kepemimpinan maupun dalam struktur

organisasinya (Nisa et al., 2021). Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya mampu bertahan di tengah perubahan, tetapi juga dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Redjeki, 2022a). Keberhasilan dalam mengelola perubahan tidak hanya dilihat dari kemampuan organisasi merespons kondisi eksternal, tetapi juga dari kemampuannya membangun budaya kerja yang mendukung inovasi dan ketangkasan internal (Redjeki, 2022b). Dalam hal ini, kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam mengarahkan organisasi selama proses transformasi (Pangandaheng et al., 2023). Melihat perubahan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang menjadi prinsip dasar yang memandu setiap langkah strategis organisasi (Redjeki, 2021a).

Secara menyeluruh, manajemen perubahan bukan hanya merupakan reaksi terhadap berbagai tantangan, tetapi juga merupakan upaya strategis yang melibatkan seluruh elemen organisasi dalam membangun landasan yang kokoh demi keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang (Ayesha et al., 2021). Dengan mengakui bahwa perubahan adalah sesuatu yang bersifat konstan, organisasi dapat menciptakan kultur yang mendorong adaptasi, inovasi, serta kelincahan, sehingga mereka tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga tampil sebagai pelopor dalam menghadapi perubahan di masa mendatang (Horidah et al., 2023).

Signifikansi manajemen perubahan semakin menonjol seiring dengan pengaruh langsungnya terhadap kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dan berkembang di tengah ketidakpastian dunia bisnis

(Redjeki, 2021b). Tantangan-tantangan global seperti globalisasi ekonomi, ketidakstabilan pasar, dan perubahan kebijakan regulasi menciptakan dinamika baru yang harus direspons dengan cermat oleh setiap organisasi (Lusianawati et al., 2024). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai strategi manajemen perubahan menjadi aspek krusial dalam menghadapi kompleksitas tersebut (Redjeki, Narimawati, et al., 2021). Untuk mewujudkan perubahan organisasi yang berhasil, diperlukan pendekatan yang sistematis dan terencana dengan baik (Redjeki, Fauzi, et al., 2021). Dalam hal ini, penerapan strategi yang tepat merupakan faktor utama dalam menjamin keberhasilan proses perubahan (Suhanda et al., 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menggali berbagai strategi manajemen perubahan yang efektif, dengan penekanan pada praktik implementasi yang berhasil dalam merespons tantangan global (Fathonah et al., 2023). Melalui pengkajian mendalam terhadap berbagai pendekatan yang ada, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berarti terhadap literatur manajemen perubahan serta menawarkan panduan praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan daya saingnya di tingkat global (Redjeki et al., 2020).

Walaupun kebutuhan untuk beradaptasi telah diakui secara luas, dalam pelaksanaannya banyak organisasi justru menghadapi tantangan yang lebih rumit (Nurhayati dan Yasin, 2024). Faktor seperti perbedaan budaya, regulasi, infrastruktur, serta beragamnya kebutuhan pasar di berbagai wilayah membuat pengembangan strategi manajemen perubahan yang bersifat universal dan dapat diukur menjadi sulit dilakukan (Malik,

2024). Akibatnya, tidak sedikit perusahaan yang kesulitan dalam menyusun serta menjalankan strategi yang efektif untuk menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian di kancah bisnis global. Kondisi ini menekankan pentingnya strategi manajemen perubahan yang tidak hanya tanggap terhadap dinamika global, tetapi juga mampu menyesuaikan diri secara fleksibel dengan konteks spesifik dari masing-masing organisasi (Budi dan Syahrial, 2024).

Pertumbuhan organisasi tidak hanya diukur dari aspek keuangan, tetapi juga mencakup pengembangan sumber daya manusia sebagai aset yang bernilai. Dengan mengadopsi strategi manajemen perubahan yang menekankan pada pembelajaran dan pengembangan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja serta motivasi individu. Dalam menghadapi persaingan global yang dinamis, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan yang fleksibel dan responsif menjadi elemen penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (Beuren et al., 2022). Beberapa hal yang perlu diperhatikan meliputi fleksibilitas dalam pengelolaan tenaga kerja, sistem kompensasi yang kompetitif, serta pemanfaatan teknologi informasi yang mutakhir. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan memiliki hubungan positif dengan performa organisasi. Maka dari itu, strategi manajemen perubahan yang menitikberatkan pada kesejahteraan karyawan seperti program keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pengembangan

karir, serta promosi berbasis kinerja berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan organisasi (Paul, 2023).

Maka dari itu, perusahaan tidak cukup hanya mengikuti arus perubahan, tetapi juga perlu berinovasi dalam cara mereka mengelola tata kerja sumber daya manusia. Pendekatan manajemen perubahan dalam mengelola tata kerja sumber daya manusia menjadi sangat penting agar perusahaan tetap bersaing dan relevan di tengah perkembangan era digital yang pesat. Inovasi ini mencakup penyesuaian terhadap kemajuan teknologi serta perubahan dalam budaya organisasi dan metode pengelolaan tata kerja SDM. Bersin (2017) menyatakan bahwa tantangan utama dalam manajemen tata kerja SDM masa kini adalah menyatukan teknologi modern dengan budaya kerja yang telah ada. Perusahaan harus mengembangkan kapabilitas digital mereka sembari menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan pertumbuhan karyawan.

Dalam upaya mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan tersebut, peran manajemen tata kerja sumber daya manusia menjadi sangat vital. Kualitas, kemampuan, dan performa karyawan secara langsung memengaruhi tingkat efisiensi, produktivitas, serta inovasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk merancang strategi manajemen tata kerja SDM yang efektif demi mendukung pertumbuhan organisasi secara berkesinambungan. Kemajuan teknologi, perubahan dalam komposisi tenaga kerja, serta dinamika kebutuhan pasar menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi oleh manajemen tata kerja SDM dalam

menemukan pendekatan-pendekatan baru untuk memenuhi tuntutan organisasi (Setiyowati, 2020). Dengan menerapkan strategi manajemen perubahan yang tepat, perusahaan dapat mengatasi berbagai tantangan tersebut sekaligus mengoptimalkan potensi para karyawannya. Strategi yang diterapkan juga harus sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi. Pembangunan budaya kerja yang inklusif, positif, dan inovatif menjadi fondasi penting dari strategi ini. Disamping itu, fokus pada peningkatan kompetensi dan keterampilan individu dalam organisasi akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan global (Driyantini et al., 2020).

Namun, tantangan terbesar dalam mengadopsi strategi ini terletak pada perubahan pola pikir dan keberanian untuk mengambil risiko di tengah ketidakpastian akibat transformasi teknologi. Meski begitu, dengan menyadari pentingnya adaptasi di era digital serta memaksimalkan penggunaan teknologi dalam pengelolaan tata kerja, perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Studi Gallup (2018) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya memiliki kemungkinan 59% lebih tinggi untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci dalam mendorong produktivitas dan mempertahankan talenta di era digital saat ini.

Selain mempertahankan talenta, pengembangan kemampuan kepemimpinan juga merupakan komponen krusial dalam strategi

manajemen perubahan. Kepemimpinan yang kuat mampu membentuk budaya kerja yang inspiratif dan mendorong karyawan untuk bergerak bersama mencapai visi organisasi (Firman et al., 2023). Maka dari itu, program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen perubahan. Lebih dari sekadar fokus pada kondisi saat ini, strategi yang baik juga harus mencerminkan proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Perencanaan perubahan yang terstruktur meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja serta rencana suksesi akan membantu organisasi dalam menghadapi dinamika dan perubahan di lingkungan bisnis (Putranto et al., 2022).

Mengingat pentingnya manajemen perubahan dalam tata kerja, dirasa perlu menghadirkan perspektif baru mengenai bagaimana strategi yang tepat dapat menjadi pendorong utama dalam mencapai transformasi yang berhasil (Ismail et al., 2020). Melalui kajian literatur yang mendalam, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika perubahan organisasi dalam merespons tantangan global, sekaligus menyajikan rekomendasi praktis untuk penerapan strategi yang efektif di berbagai sektor industri dan wilayah geografis (Wartono, 2024).

Dalam konteks ini, menjelaskan bagaimana Kemensos RI mengelola manajemen tata kerja organisasi pasca diterbitkannya Permensos tersebut, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam proses perubahan tersebut. Serta, Penelitian ini

diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model manajemen perubahan di lingkungan kementerian negara, khususnya dalam rangka mewujudkan birokrasi yang bersih, profesional, dan melayani.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana struktur tata kerja Kementerian Sosial diatur dalam Permensos No. 2 Tahun 2025?
2. Bagaimana implementasi Permensos No. 2 Tahun 2025 dalam konteks manajemen perubahan organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi bagaimana struktur tata kerja Kementerian Sosial diatur dalam Permensos No. 2 Tahun 2025.
2. Menganalisis implementasi Permensos No. 2 Tahun 2025 dalam konteks manajemen perubahan organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat manfaat-manfaat dalam penelitian kami yang berjudul “Manajemen Tata Kerja Kementerian Sosial Republik Indonesia Dalam Perspektif Manajemen Perubahan Berdasarkan Permensos No. 2 Tahun 2025”, yaitu baik manfaat-manfaat yang bisa diambil dalam bentuk teoritis dalam rangka memperkaya khazanah keilmuan dan juga manfaat-manfaat yang bersifat praktis untuk menambah wawasan dalam melakukan perubahan yang dapat kita temui dalam penelitian ini, adapun uraiannya sebagai berikut:

A. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan ilmu manajemen utamanya manajemen perubahan dan studi birokrasi publik diantaranya:

1. Pengayaan Literatur Manajemen Perubahan di Sektor Publik

Studi ini memperkaya wawasan ilmiah utamanya, yang memiliki keterkaitan dengan penerapan teori manajemen perubahan dalam organisasi pemerintahan, khususnya diarahkan ke kementerian-kementerian, dengan menggunakan fokus pada implementasi Permensos No. 2 Tahun 2025.

2. Pengembangan Model Kerangka Analisis

Penelitian yang menggabungkan aspek struktur organisasi dengan struktur tata kerja dan juga dinamika perubahan menciptakan model teoritis baru yang bisa dipakai oleh peneliti selanjutnya untuk menganalisis kebijakan-kebijakan serupa di kementerian-kementerian atau lembaga lainnya.

3. Kontribusi pada Kajian Hukum Administrasi dan Tata Kelola Pemerintahan

Dengan mengevaluasi Permensos ini, penelitian memberikan dasar akademik terkait bagaimana sebuah kementerian meregulasi struktural dan fungsional supaya mendukung penerapan prinsip-prinsip good governance dan tata kelola pemerintahan yang adaptif.

B. Manfaat Praktis

Penelitian ini secara praktis menjadi alat evaluatif dan rekomendasi konkret untuk memperkuat struktur organisasi, efisiensi kerja, kualitas pelayanan publik, serta adaptasi SDM dalam menghadapi perubahan struktural berdasarkan Permensos No. 2 Tahun 2025.

1. Evaluasi Efektivitas Permensos No. 2/2025

Riset ini menilai sejauh mana struktur dan tata kerja yang diatur (seperti pembentukan unit Staf Ahli dan Pusat Data & Informasi) benar-benar diterapkan dan memberikan dampak positif.

2. Identifikasi Kendala dan Strategi Mitigasi

Dengan pendekatan manajemen perubahan, penelitian dapat memetakan hambatan seperti resistensi organisasi, silo antar unit, atau keterbatasan sumber daya, serta merumuskan strategi praktikal untuk mengatasinya.

3. Rekomendasi kebijakan operasional

Temuan studi bisa dijadikan dasar rekomendasi nyata untuk memperbaiki sistem kerja yang kokoh dan memperkuat koordinasi antar unit, serta memperjelas tata kelola organisasi atau perusahaan agar lebih responsif terhadap isu-isu sosial yang terus berkembang.

4. Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik

Implementasi tata kerja yang lebih baik berdasarkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas Kementerian Sosial dalam melaksanakan fungsinya.

5. Pemicuan Inovasi Sistem Informasi dan Pelatihan SDM

Penekanan pada peran Pusat Data dan Staf Ahli dalam Permensos membuat riset ini relevan untuk merancang inovasi, data management, serta program pelatihan pegawai agar lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi.



BAB VI

KESIMPULAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang “Tata Kerja Kementerian Sosial Republik Indonesia Dalam Perspektif Manajemen Perubahan Berdasarkan Permensos Nomor 2 Tahun 2025”, sehingga peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa:

1. Permensos Nomor 2 Tahun 2025 merupakan langkah transformasi organisasi yang strategis dan komprehensif bagi Kementerian Sosial. Perubahan ini didorong oleh landasan hukum baru, yaitu Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 162 Tahun 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja, yang bertujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional kementerian, berbeda dengan fokus penyederhanaan birokrasi pada Permensos sebelumnya (Nomor 1 Tahun 2022).
2. Struktur organisasi Kemensos diperluas dari 8 menjadi 10 unit utama, dengan penambahan signifikan pada Pusat Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial serta Pusat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Profesi. Penambahan ini secara tegas menunjukkan komitmen Kemensos untuk memperkuat kebijakan berbasis bukti melalui data yang akurat dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang profesional sebagai fondasi utama tata kelola yang lebih modern.

3. Implementasi struktur tata kerja baru ini, yang juga ditandai dengan nomenklatur unit yang lebih spesifik dan rinci, diyakini akan menjadikan tata kelola Kemensos lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Hal ini dicapai melalui kejelasan fungsi unit, percepatan proses pelaksanaan tugas, peningkatan kualitas keputusan berbasis data, serta peningkatan profesionalisme SDM, yang semuanya akan berkontribusi pada responsivitas Kemensos terhadap kebutuhan sosial masyarakat.
4. Perubahan yang dilakukan Kemensos ini selaras dengan prinsip-prinsip manajemen perubahan modern, yaitu adaptasi proaktif terhadap lingkungan eksternal yang dinamis, pendekatan sistematis dalam restrukturisasi, serta pengakuan terhadap pentingnya kepemimpinan, data, dan pengembangan SDM dalam mendorong keberhasilan transformasi organisasi.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian, berikut adalah beberapa saran yang dapat diajukan:

6.2.1. Bagi Kementerian Sosial Republik Indonesia

1. Mengingat Permensos Nomor 2 Tahun 2025 adalah peraturan yang relatif baru, sangat disarankan untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala dan sistematis terhadap implementasinya. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi tantangan yang tidak terduga, mengukur dampak nyata terhadap kinerja, dan memastikan tujuan efektivitas dan efisiensi tercapai secara berkelanjutan.

2. Memastikan alokasi sumber daya yang memadai untuk Pusat Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial serta Pusat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Profesi. Optimalisasi kedua unit ini sangat krusial untuk mewujudkan kebijakan berbasis bukti dan menciptakan SDM yang adaptif dan berdaya saing.
3. Terus memperkuat budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan. Selain itu, mempertahankan strategi komunikasi yang transparan dan inklusif kepada seluruh pegawai di setiap tingkatan untuk memastikan pemahaman, dukungan, dan *sense of ownership* terhadap perubahan yang sedang berjalan.
4. Memperhatikan aspek manajemen sumber daya manusia selama proses transisi, termasuk pengembangan kompetensi yang relevan dengan tugas baru, pengelolaan potensi resistensi, dan pembentukan tim kerja yang solid di bawah struktur baru.

6.2.2. Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Melakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal untuk mengkaji dampak jangka panjang dari implementasi Permensos Nomor 2 Tahun 2025. Hal ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keberhasilan, tantangan, dan adaptasi organisasi seiring berjalannya waktu.
2. Menggabungkan metode kualitatif dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur secara lebih objektif indikator efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas sebelum dan sesudah implementasi Permensos baru.

3. Melakukan studi komparatif dengan kementerian atau lembaga pemerintah lain yang juga mengalami reformasi organisasi. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi praktik terbaik, pola keberhasilan, atau hambatan umum dalam konteks birokrasi Indonesia.
4. Penelitian selanjutnya dapat lebih mendalam mengkaji strategi spesifik manajemen perubahan yang diterapkan Kemensos, seperti peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan, mekanisme pengelolaan konflik, program pelatihan dan pengembangan, serta strategi pemberdayaan agen perubahan di seluruh lapisan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- A Michael Huberman, M. B. (1992). Analisis Data Kualitatif. Jakarta: UII Press.
- Abdul Manan, Membangun Islam Kaffah. Madrid Pustaka, 2000.
- Abdullah bin Muhammad Ath-Thayyar, dkk. Ensiklopedia Fiqh Muamalah Dalam Pandangan 4 Madzhab. Edited by Taqdir Arsyad dan Abul-Hasan. Yogyakarta: Martabah Al-Hanif, 2004.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decisionmaking style and organizational performance. Journal of Innovation and Knowledge, 4(2), 104– 114.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>.
- Administration, Vol. 92, No.1, (1-20). <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Ahmad Munir, Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Pespektif Islam. Jurnal At-Ta'dib 8, no. 2 (2013).
- Ahmad, G. N. (2022). Manajemen operasi. Bumi Aksara.
- Albi Anggito, J. S. (2018). Metode Penelitian Kualitatif. Jawa Barat: CV Jejak.
- Alma Buchari dkk. Manajemen Bisnis Syariah (Menanamkan Niai Dan Praktik Syariah Dalam Bisnis Kontemporer). Edisi Revi. Bandung: CV. Alfabeta, 2016.
- Al-Ma'ruf, A. I. (2012). Metode Penelitian (Hand Out). Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. 2010. Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership (Vol. 36). John Wiley & Sons

- An-najdi, A. J. (1978). منهج البحث الأدب عند العرب. Baghdad: Dewan Kebudayaan dan Seni.
- Arief, M., & Nisak, M. (2022). Pengaruh prosedur kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PG. Asembagoes. J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains), 7(1), 386.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.349>
- Arikunto, S. (2006). Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Ayesha, I., Redjeki, F., Sudirman, A., Sari, A. L., & Aslam, D. F. (2021). Behavior of female entrepreneurs in tempe small micro enterprises in Tasikmalaya Regency, West Java as proof of gender equality against AEC. In 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) (pp. 124–130).
- Baidowi, A. (2022). Manajemen Perubahan Pendidikan. Jambura Journal of Educational Management, 3(1), 55-63.
<https://doi.org/10.37411/jjem.v3i1.1278>
- Benawan, E. T. P., Saerang, D. P. E., & Pontoh, W. (2018). Pengaruh pengawasan, akuntabilitas dan transparansi keuangan terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Dinas Perhubungan Kota Tidore Kepulauan). Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi, 13(3), 72–79.
<https://doi.org/10.32400/gc.13.03.19995.2018>
- Bersin, J., McDowell, T., Rahnema, A., & Van Durme, Y. (2017, Februari 28). The organization of the future: Arriving now (Global Human Capital Trends 2017). Deloitte Insights
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(6), 2262-2279.

- Buchari Alma Priansa dan Donni Juni. Manajemen Bisnis Syariah Menanamkan Nilai Dan Praktik Syariah Dalam Bisnis Kontemporer. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2016.
- Cameron, E., & Green, M. 2019. 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, Inc.
- Cran, C. 2015. The art of change leadership: Driving transformation in a fast-paced world. John Wiley & Sons
- D. Budi, S., & Syahrial, H. (2024). Pengoptimalan performa database pada proses transformasi data pada SQL Server: Optimizing database performance in the data transformation process in SQL Server. TechnomediaJournal, 8(3), 407–419.
- Darma, A., & Banure, O. K. (2019). Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN-SU Medan Dosen FITK UIN-SU Medan 1. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 3(1), 1–18.
- Departemen Agama. Al-Qur'an Dan Terjemahannya. Bandung: PT Syamil Cipta Media, 2004.
- Deszca, G., Ingols, C., & Cawsey, T. F. 2019. Organizational change: An action-oriented toolkit. Sage Publications.
- Didin Hafidhuddin. Manajemen Syariah Dalam Praktik. Jakarta: Gema Insani, 2008.
- Dimyati, J. (2013). Metodologi Penelitian Pendidikan dan Aplikasinya pada pendidikan anak Usia Dini. Jakarta: Kencana.
- Dr. Umar Siddiq, M. D. (2019). Metode Penelitian Kualitatif di bidang Pendidikan. Ponorogo: CV Nata Karya.

Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible working space, budaya kerja baru untuk tingkatan produktivitas dan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206-220.

Elahi, K. Q. I. (2009). UNDP on good governance. *International Journal of Social Economics*, 36(12), 1167–1180.

<https://doi.org/10.1108/03068290910996981>

Eni Latifah, Pengantar Bisnis Islam. Jawa Tengah: CV.Sarnu Untung, 2020.

Enkos Koswara, Administrasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2012.

Fathonah, S., Sasmito, P., Achmad, V. S., Ifadah, E., Erwinsyah, E., Ose, M. I., ... Juwariyah, S. (2023). Asuhan keperawatan gawat darurat. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Fathurrahman. Bunga Rampai (Fungsi Manajemen Dalam Perspektif Quran Dan Hadits). Surabaya: Citra Media Nusantara, 2021.

Fauzan, R., & Jayanti, A. 2020. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi. *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 1-12.

Fauzan, R., Putri, R. D., Bahar, R. R., Noor, A., Sulaeman, M. M., Fitrianti, W., ... & Alaydrus, A. Z. A. 2023. Wawasan Bisnis. Global Eksekutif Teknologi.

Fauzan, R., Setiawan, R., Putro, S. E., Mayasari, N., Kusnadi, I. H., Raharjo, A. A., & Bagea, A. (2023). Manajemen Perubahan. Global Eksekutif Teknologi.

Firman, F. A., Budiman, R. F., Salewe, Y., & Karlis, K. (2023). Fungsi SDM Sebagai Pemain Strategik Manajemen Modal Insani dan Manajemen Talenta. *Journal of Creative Student Research*, 1(3), 289-303.

- Gallup. (2018). The 38 most engaged workplaces in the world put people first. Gallup Workplace
- Gemnafle, M., Batlolona, J. R. (2021). Manajemen pembelajaran. JPPGI: Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia, 1(1), 28-42.
- Gunawan, I. (2013). Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hartatik, I. P. (2014). Buku praktis mengembangkan SDM. Yogyakarta: Laksana. ISBN 978-602-255-575-9
- Hayes, J. 2022. The theory and practice of change management. Bloomsbury Publishing.
- Herlina, H., Mulyeni, S., Ulfha, S. M., Partini, S. T., & Redjeki, F. (2023). Edukasi wirausaha dan pendampingan psikologis pasca gempa bumi Cianjur. Jurnal Pengabdian Masyarakat Sains dan Teknologi, 2(2), 135–146.
- Hersey, H., & Blanchard, K. H. (1977). Management of organizational behavior: Utilizing human resources, 3th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Horidah, S., Prameswari, R. D., Erlinawati, N. D., Sasmito, P., & Muntasir, M. (2023). Riwayat penyakit infeksi dan kejadian stunting pada balita usia 24–60 bulan. Holistik Jurnal Kesehatan, 17(4), 345–351.
- <https://profmasudsaid.weebly.com/management-of-change.html>
- Irvan, A., Djaelani, A. K., & ABS, M. K. (2020). Strategi Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di Pondok Pesantren Baitul Abidin Kota Batu. E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen, 9(09).
- Ismail, I., Fathonih, A., Prabowo, H., Hartati, S., & Redjeki, F. (2020). Transparency and corruption: Does e-government effective to

combat corruption? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 5396–5404.

Jumawan, J., Elsavitri, A., Al Adalah, A., Azzahra, F., & Zubaidah, M. T. (2024). PERAN MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN DAN FAKTOR YANG MEMENGARUHINYA. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(1), 373-379.

Junaedi, D., Redjeki, F., & Priadi, M. D. (2023). Pengaruh promosi dan kualitas layanan terhadap keputusan pembelian: Studi kasus pada Koperasi Mitra Dhuafa Cabang Mande-Cianjur. *Indonesian Journal of Economic and Business*, 1(2), 106–120.

Kementerian Sosial Republik Indonesia. (2025). Peraturan Menteri Sosial Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sosial. Jakarta: Kementerian Sosial Republik Indonesia.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (1st ed.). Harvard Business Press.

Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J. 2014. The management of change in public organisations: A literature review. Public

Laksmi, F., & Budiantoro, [Drs.] (2015). *Manajemen perkantoran modern* (hal. 308). Jakarta: Rajawali Pers. ISBN 978-979-769-828-7

Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21-45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>

Lawler, E. E., & Worley, C. G. 2009. Designing organizations that are built to change. *The organization of the future*, 2, 188-202.

Lexy J. Moleong. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.

- Lexy J. Moleong. (2009). *Meodelogi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakaya.
- Lexy J. Moleong. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Lusianawati, H., Kharizmi, M., Halim, F., Syam, S., & Purnomo, W. (2024). The role of social media in supporting open and distance learning. *At-Tasyrih: Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam*, 10(1), 195–206.
- Malik, H. A. (2024). Dinamika transformasi bisnis di era digital: Strategi adaptasi dan peran kepemimpinan pada industri 4.0. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 1–5.
- Maryati, M., 2008. *Manajemen Perkantoran Efektif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Massa, K., Sasmito, P., Nurhayati, C., Rahmawati, E. Q., Nugraheni, W. T., Juwariyah, S., ... Suluh, D. G. (2023). *Buku ajar pencegahan dan pengendalian infeksi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H., (1983). *Management: Concepts and application*. New York: Harper and Row.
- Mucharomah, S. (2012). Pengaruh perencanaan strategis terhadap efektivitas kerja pegawai pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Majalengka. *Cendikia: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 5(2), 32–60.
- Muhtar, N. S., Jumawan, J., Hadita, H., Ramadhan, R., Ramadhan, I. D., Nurlela, S., & Firmansyah, R. R. (2023). *Manajemen Perubahan Organisasi: Menciptakan Budaya Kerja Yang Mendukung Inovasi*. SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 2(11), 4745-4749.
- Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam merubah budaya organisasi. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 3(3), 42-52.

- Nisa, A., Dradjat Respati, S., Ari, P., Antonius, F., Suryanto, E. A., Nanik, S., & Priyo, S. (2021). Emergency room overcrowding factors affecting treatment management of sepsis patients in Dr. Saiful Anwar Public Hospital. *Age (Years)*, 56(16.6), 60.
- Nurhayati, M., & Yanti, S. N. (2024). Peran teknologi informasi dalam transformasi bisnis dan ekonomi. *JurnalReview Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 10,008–10,012.
- Nurul A'enaya Qalbi, & Wira Bharata. (2025). Analisis Prosedur Pembuatan Sistem Tata Kerja Bagian Refinery Planning & Optimization Dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit V Balikpapan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(2), 210–218.
<https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i2.1650>
- Pangandaheng, T., Suryani, L., Syamsiah, N., Kombong, R., Kusumawati, A. S., Masithoh, R. F., ... Sasmito, P. (2023). Asuhan keperawatan medikal bedah: Sistem respirasi dan kardiovaskuler. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Paul, W. (2023). Penerapan Hybrid Leadership Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia (JESI)*, 2(1), 75-89.
- Pertiwi, N., & Atmaja, H. E. (2021). Literature review: Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK dan BI)*, 4(2), 576–581.
- Profmasudsaid.weebly.com/management-of-change.html
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211.

- Redjeki, F. (2021a). Analysis of human resources management in the new normal era to develop learning strategies. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 7–14.
- Redjeki, F. (2021b). The influence of customer relationship management (CRM) on customer trust and loyalty in PT Amarta Sejahtera. In 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) (pp. 147–151).
- Redjeki, F. (2022a). Pemahaman documentary credit including UCP 600.
- Redjeki, F. (2022b). The effect of value creation based on company performance on stock returns in manufacturing companies listed on the IDX.
- Redjeki, F. (2023a). Perdagangan internasional vaksin dalam pertumbuhan ekonomi negara. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 7(1).
- Redjeki, F. (2023b). The influence of customer characteristics, bank reputation, customer relationship management on customer value creation and its implications on customer trust [Tesis tidak diterbitkan]. Universitas Pasundan.
- Redjeki, F., Effendi, A. D., Novari, E., Mubarak, M., & Suparman, N. (2020). Weaving small industry management strategy through an integrative supply chain approach. *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, 12(20), 2582–2587.
- Redjeki, F., Fauzi, H., & Priadana, S. (2021). Implementation of appropriate marketing and sales strategies in improving company performance and profits. *International Journal of Science and Society*, 3(2), 31–38.
- Riantiarno, R., & Azlina, N. (2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu). *Pekbis Jurnal*, 3(3), 560–568.

- Saefullah, A., & Rusdiana, A. (2016). Manajemen Perubahan. Bandung: Pustaka Setia
- Sailendra, A. (2015). Langkah-langkah Praktis Membuat SOP Yogyakarta: Trans Idea Publishing.
- Sarjana, S., Widian, I. N. W., Sisilia, K., Sidjabat, S., Utami, A. R., Raharto, E., & Fauzan, R. 2022. Manajemen Pemasaran. Global Eksekutif Teknologi.
- Sedarmayanti, 2001. Manajemen Perkantoran, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Setiyadi, B., Segara, R. M., & Sinambela, R. H. (2020). Prosedur Dan Tata Kerja Pendidikan Non-Formal. Learning Community: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah, 4(2), 12-19.
- Setiyowati, A. (2020). Kampanye Bisnis Islami: Konsep Pembudayaan dan Pemberdayaan Ekonomi Islam di Waroeng Steak & Shake Yogyakarta. Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah.
- Siahaan, V. (2010). Pengaruh profesionalisme terhadap komitmen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja auditor (Studi pada Kantor Perwakilan BPK-RI Provinsi Aceh). Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi, 3(1), 10–28.
- Sipahutar, H., & Tanjung, A. (2023). Pengaruh Mekanisme Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Terhadap Guru Dan Pegawai MAN Sibolga). Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah), 6(2), 2242-2252.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1262>
- Smith, R., King, D., Sidhu, R., & Skelsey, D. (Eds.). 2014. The effective change manager's handbook: Essential guidance to the change management body of knowledge. Kogan Page Publishers.

Sofyan, S., Setiyadi, B., Harlina Harja, & Sari, S. R. (2020). PELATIHAN PENYUSUNAN TATA KERJA DAN ANALISIS EVALUASI PROGRAM KEGIATAN SEKOLAH. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(4), 417–425.

<https://doi.org/10.31949/jb.v1i4.465>

Sofyani, H., Ali, U. N. N. A., & Septiari, D. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik dan Perannya terhadap Kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 5(2), 325-359.

Sophan, I., Wahyuni, R. S., Redjeki, F., Herlina, H., & Purnama, S. A. (2023). Santri digital berinovasi dalam berwirausaha di Desa Benjot Cugenang Cianjur Jawa Barat (Rumah Tahfidz Baitul Qur'an Al-Karim Benjot). *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 18–24.

Sugiarti, E. F. (2020). *Desain Penelitian Kualitatif Sastra*. Malang: UMM Press.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta

Suhanda, S., Komara, E., Kusdian, R. D., Pandjaitan, B., Djogo, O., Nugraha, A. D., ... Mulyadi, C. D. (2020). Pengembangan dan pemekaran usaha pertanian, industri kecil-menengah, ekonomi, komunikasi, serta daya wisata dan budaya daerah Jawa Barat di era globalisasi. *Jurnal Abdimas Sang Buana*, 1(1).

Supriyanto, S. S., Zulfikar, Z., Makmun, S., & Muhiddin, S. (2022). The Role of Kyai in Pesantren Business Development: A Case Study on Leadership in The Traditional Pesantrens. *Sigmagri*, 2(1), 27–34. <https://doi.org/10.32764/sigmagri.v2i01.671>

- Suryadi. (2010). Penanganan keluhan publik pada birokrasi Dinas Perijinan. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 23(4), 293–303.
- Suryandari, D., & Alfianto, S. (2015). Pengaruh profesionalisme, komitmen organisasi dan struktur audit terhadap kinerja auditor. *Accounting Analysis Journal*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.15294/aaj.v4i1.7732>
- Syam, S., & Wandu, W. (2024). Trend mapping of traditional ceremonial studies: Systematic literature review. *International Journal of Social Service and Research*, 4(2), 690–701.
- Wagner, John A., and John R. Hollenbeck. *Organizational Behaviour: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge, 2010, pp. 49-50.
- Warsidi, A. (2000). *Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Waworuntu.
- Wartono, T. (2024). Manajemen perubahan organisasi: Strategi efektif dalam menghadapi tantangan global. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 4086–4092. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.26932>
- Widayani, K. (2020). Implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Medan. *HIJRI: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 9(1), 78–86.
- Widiawati, N. (2020). *Metodologi Penelitian Komunikasi dan Penyiaran Islam*. Jawa Barat: Edu Publisher.
- Widjaja, A. E., Yumna, S., Asharet, A., et al. (2023). Model manajemen pemasaran strategis baru untuk kekhususan e-commerce dalam rantai pasokan. *Jurnal MENTARI: Manajemen, Pendidikan dan Teknologi Informasi*, 2(1), 65–72.
- Widodo, H. (2017). Manajemen perubahan budaya sekolah. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287–306. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>

Wikipedia 6M

Winardi, J. (2006). Manajemen Perubahan (The Management of Change).
Jakarta: Kencana

Yee, C. S., Sapiei, N. S., & Abdullah, M. (2018). Tax avoidance, corporate governance and firm value in the digital era. Journal of Accounting and Investment, 19(2), 162–175. <https://doi.org/10.18196/jai.190299>

Zukof, K. 2021. The Hard and Soft Sides of Change Management: Tools for Managing Process and People. American Society for Training and Development.

