



Suminta Simatupang¹

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI

Abstrak

Perubahan organisasi tidak dapat dihindari dalam lingkungan bisnis yang dinamis, yang ditandai dengan kemajuan teknologi, pergeseran pasar, dan permintaan pelanggan yang semakin kompleks. Keberhasilan perubahan ini sangat bergantung pada peran Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM). Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran strategis HRM dalam mengelola perubahan organisasi, dengan fokus pada lima aspek utama: mengidentifikasi tantangan besar, mengembangkan strategi adaptasi yang efektif, mengoptimalkan keterlibatan dan keterampilan karyawan, meningkatkan komunikasi untuk mengurangi ketidakpastian, dan menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan karyawannya. Pendekatan campuran digunakan dalam penelitian ini, menggabungkan survei kuantitatif dan wawancara kualitatif. Data dikumpulkan dari sampel purposif yang terdiri dari karyawan, manajer, dan pemangku kepentingan eksternal yang terlibat dalam perubahan organisasi. Survei mengevaluasi persepsi karyawan terhadap strategi HR, sementara wawancara mendalam dengan manajer HR memberikan wawasan tentang peran kepemimpinan dalam memfasilitasi perubahan. Analisis data mencakup identifikasi tema kualitatif dan analisis statistik kuantitatif, menghasilkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana strategi HR memengaruhi adaptasi karyawan terhadap perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis modern bergerak menuju model yang berorientasi nilai, mengintegrasikan tujuan finansial dengan dampak sosial dan lingkungan. Perusahaan semakin fokus pada kesejahteraan karyawan, mencerminkan pengaruh langsungnya terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Studi ini menemukan bahwa strategi HR yang efektif, seperti mendorong komunikasi yang transparan, menawarkan peluang pembelajaran berkelanjutan, dan mempromosikan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, sangat penting untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan adaptasi terhadap perubahan. Kesimpulannya, penelitian ini menyoroti peran krusial HRM dalam mendorong perubahan organisasi yang sukses. Melalui perencanaan sistematis dan keterlibatan karyawan, HRM membantu bisnis menghadapi tekanan eksternal sambil mempromosikan inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan jangka panjang. Studi ini berkontribusi pada pemahaman yang berkembang tentang bagaimana organisasi modern menyeimbangkan kinerja finansial dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang lebih luas.

Kata Kunci: Manajemen; Sumber Daya Manusia; Perubahan Organisasi

Abstract

Organizational change is inevitable in a dynamic business environment characterized by technological advancements, market shifts, and increasingly complex customer demands. The success of these changes is highly dependent on the role of Human Resource Management (HRM). This study aims to explore the strategic role of HRM in navigating organizational change, focusing on five key aspects: identifying major challenges, developing effective adaptation strategies, optimizing employee engagement and skills, improving communication to reduce uncertainty, and balancing the needs of both the organization and its employees. A mixed-method approach was employed, incorporating quantitative surveys and qualitative interviews. Data were collected from a purposive sample of employees, managers, and external stakeholders involved in organizational change. The surveys examined employee perceptions of

¹Akademi Pariwisata ULCLA
 email: suminta.simatupang@gmail.com

HR strategies, while in-depth interviews with HR managers provided insight into the role of leadership in facilitating change. Data analysis included qualitative theme identification and quantitative statistical analysis, yielding a comprehensive understanding of how HR strategies impact employee adaptation to organizational shifts. The results indicate that modern businesses are moving toward value-oriented models, integrating financial goals with social and environmental impacts. Companies are increasingly focusing on employee well-being, reflecting its direct influence on productivity and organizational sustainability. The study found that effective HR strategies, such as fostering transparent communication, offering continuous learning opportunities, and promoting employee participation in decision-making, are crucial for reducing resistance and enhancing adaptation to change. In conclusion, the research highlights the critical role of HRM in driving successful organizational change. Through systematic planning and employee engagement, HRM helps businesses navigate external pressures while promoting innovation, efficiency, and long-term sustainability. The study contributes to the growing understanding of how modern organizations balance financial performance with broader social and environmental responsibilities.

Keywords: Management, Human Resource, Organizational Change

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi adalah suatu hal yang tak terelakkan, terutama di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang dan dinamis. Seiring dengan kemajuan teknologi, perubahan di pasar, dan kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks, organisasi diharuskan untuk mampu beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif. Organisasi yang gagal melakukan perubahan akan menghadapi risiko kehilangan posisinya di pasar, penurunan kinerja, atau bahkan ancaman kegagalan total. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu merencanakan dan mengelola perubahan dengan baik agar bisa menghadapi berbagai tantangan yang muncul (Eun, Resnick, & Chuluun, 2021).

Salah satu aspek kunci dalam keberhasilan perubahan organisasi adalah peran dari manajemen sumber daya manusia (SDM). SDM memegang peran strategis dalam memastikan perubahan dapat diimplementasikan dengan sukses, khususnya dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Karyawan adalah aset paling berharga dalam suatu organisasi, dan keterlibatan mereka dalam proses perubahan sangat menentukan berhasil atau gagalnya perubahan tersebut. Oleh karena itu, manajemen SDM harus memiliki strategi yang terstruktur dalam menghadapi perubahan, mulai dari persiapan karyawan, membangun komunikasi yang baik, hingga menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan (Titman, Keown, & Martin, 2018).

Kebutuhan akan perubahan organisasi ini semakin terasa mendesak ketika kita melihat beberapa faktor utama yang mendorongnya. Pertama, adanya kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang terus berubah, seperti regulasi pemerintah, kemajuan teknologi, dan dinamika pasar yang semakin kompetitif. Agar dapat bertahan, organisasi harus merespons perubahan ini dengan cepat dan tepat. Kedua, perubahan diperlukan untuk mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasional, produk, maupun layanan. Inovasi ini tidak hanya membuat organisasi tetap kompetitif, tetapi juga meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendukung pertumbuhan jangka panjang (Simorangkir, Pakpahan, & Ariawan, 2021).

Di samping itu, perubahan juga diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi. Melalui perubahan yang efektif, organisasi dapat menilai kembali strategi yang ada dan mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Penurunan biaya operasional, peningkatan produktivitas, serta kualitas hasil kerja merupakan beberapa manfaat yang bisa dicapai dengan perubahan yang baik.

Namun, menjalankan perubahan tidak selalu mudah. Terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen dan karyawan, salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak individu dalam organisasi merasa cemas atau menolak perubahan karena adanya ketidakpastian, terutama jika tujuan dan visi dari perubahan tersebut tidak jelas. Tantangan lainnya adalah penyesuaian budaya organisasi. Perubahan seringkali memerlukan

penyesuaian budaya kerja, dan menyelaraskan budaya baru dengan yang sudah ada merupakan proses yang tidak mudah dan membutuhkan waktu.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, manajemen SDM perlu menerapkan strategi yang komprehensif. Komunikasi yang efektif menjadi kunci penting agar semua anggota organisasi memahami tujuan dan alasan di balik perubahan yang dilakukan. Dengan komunikasi yang baik, karyawan akan merasa lebih terlibat dalam proses perubahan, sehingga ketidakpastian dan kebingungan dapat dikurangi. Selain itu, manajemen SDM juga perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan, di mana lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif sangat penting agar setiap anggota merasa dihargai dan berperan penting dalam keberhasilan perubahan.

Peran SDM sebagai agen perubahan juga sangat vital. Selain memastikan perubahan berjalan sesuai rencana, SDM juga harus mampu menggerakkan organisasi menuju tujuan yang diinginkan melalui keterlibatan aktif seluruh anggota. SDM juga berperan dalam mengukur dan mengevaluasi efektivitas strategi perubahan. Dengan evaluasi yang terus-menerus, manajemen dapat menilai apakah perubahan yang dilakukan sudah memenuhi tujuannya atau masih memerlukan penyesuaian lebih lanjut.

Dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur, perubahan organisasi tidak hanya akan meningkatkan adaptasi terhadap lingkungan eksternal, tetapi juga mendorong inovasi, efisiensi, dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Di sinilah peran penting manajemen SDM dalam memfasilitasi perubahan menjadi sangat esensial, karena kesuksesan atau kegagalan dari perubahan tersebut sangat bergantung pada bagaimana karyawan dipersiapkan, didukung, dan dilibatkan secara optimal dalam setiap tahap perubahan (Saepulloh & Susila, 2021).

Penulisan ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran manajemen SDM dalam menghadapi perubahan organisasi, termasuk: (1) mengidentifikasi tantangan utama dalam menghadapi perubahan, (2) mengembangkan strategi adaptasi yang efektif, (3) mengoptimalkan keterlibatan dan keterampilan karyawan, (4) meningkatkan komunikasi untuk mengurangi ketidakpastian, dan (5) memastikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan karyawan dalam menghadapi perubahan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi perubahan organisasi dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini melibatkan pengumpulan data dari populasi yang terdiri dari semua sumber daya manusia yang terkait dengan perubahan organisasi, termasuk staf, karyawan, manajer, staf pendukung, serta pihak eksternal yang berperan dalam proses atau hasil perubahan tersebut. Dari populasi tersebut, sampel dipilih secara purposif untuk mendapatkan perwakilan yang relevan dari berbagai tingkatan organisasi, seperti manajer atau kelompok karyawan tertentu yang terlibat langsung dalam perubahan. Sampel ini digunakan untuk memperoleh data mengenai persepsi, tantangan, serta kebutuhan yang berhubungan dengan implementasi strategi SDM dalam perubahan organisasi. Proses pengumpulan data melibatkan beberapa metode, termasuk survei melalui kuesioner tertutup yang dirancang untuk mengukur persepsi karyawan terhadap efektivitas strategi manajemen perubahan, wawancara mendalam dengan manajer SDM dan pimpinan organisasi, serta studi kasus pada organisasi yang telah menerapkan strategi manajemen SDM dalam konteks perubahan. Survei ditujukan untuk mendapatkan data kuantitatif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta efektivitas komunikasi organisasi (Sugiyono, 2020). Wawancara mendalam bertujuan untuk menggali lebih dalam pemahaman mengenai peran manajemen dalam memfasilitasi perubahan. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan menelusuri tema-tema utama dari wawancara dan studi kasus untuk mengidentifikasi faktor kunci dalam strategi manajemen SDM yang sukses. Sementara itu, data kuantitatif dari kuesioner dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk mengukur tingkat kepuasan, adaptabilitas organisasi, dan kinerja individu serta organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan tentang strategi yang efektif dalam

menghadapi perubahan organisasi, sekaligus memperkuat peran manajemen SDM sebagai agen perubahan yang krusial dalam proses tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Seiring dengan berkembangnya dunia bisnis, orientasi bisnis tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian keuntungan (profit) semata. Orientasi bisnis telah bergeser menuju penciptaan nilai bagi orang lain, di mana perusahaan tidak hanya bertujuan menghasilkan profit bagi pemilik atau pemegang saham, tetapi juga menciptakan manfaat bagi masyarakat secara luas. Bisnis yang berorientasi pada nilai cenderung mengintegrasikan tujuan finansial dengan dampak sosial dan lingkungan yang positif (Saepulloh & Susila, 2021).

Perusahaan modern menyadari bahwa keberlanjutan bisnis tidak dapat dicapai hanya dengan memaksimalkan keuntungan semata. Keberlanjutan bisnis membutuhkan tanggung jawab sosial yang lebih besar. Hal ini tercermin dalam berbagai strategi yang menempatkan kesejahteraan karyawan, keadilan sosial, dan keberlanjutan sebagai bagian dari misi perusahaan. Keuntungan tidak hanya dilihat dari sudut pandang finansial, tetapi juga dari seberapa besar perusahaan dapat memberikan dampak positif pada komunitas dan lingkungan di sekitarnya.

Perusahaan yang berorientasi pada nilai sering kali menyelaraskan operasional bisnis mereka dengan nilai-nilai seperti integritas, transparansi, dan keberlanjutan. Misalnya, perusahaan teknologi besar seperti Google dan Apple telah mengadopsi kebijakan keberlanjutan lingkungan dalam operasional mereka, seperti menggunakan energi terbarukan dan mengurangi jejak karbon mereka. Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa orientasi bisnis saat ini tidak hanya difokuskan pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kesejahteraan lingkungan dan masyarakat (Dees & Economy, 2001).

Kesejahteraan Karyawan dan Keberlanjutan Organisasi

Salah satu elemen penting dalam orientasi bisnis kontemporer adalah perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Organisasi modern memahami bahwa karyawan adalah aset yang berharga, dan kesejahteraan mereka memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, banyak perusahaan kini berinvestasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan, program kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Misalnya, perusahaan seperti Google dan Microsoft dikenal memiliki program kesejahteraan yang komprehensif bagi karyawan mereka. Program-program ini mencakup fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, serta dukungan kesehatan fisik dan mental. Dengan memberikan perhatian lebih pada kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat turnover. Ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang efektif untuk menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Nurrahman & Donal Devi Amdanata, 2023).

Selain itu, hubungan yang sehat antara manajemen dan karyawan juga dapat berkontribusi pada budaya organisasi yang positif. Komunikasi yang transparan dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan merupakan kunci dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan karyawan. Budaya organisasi yang inklusif dan menghargai kontribusi setiap individu dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan inovasi.

Relasi antara Perusahaan dan Karyawan

Relasi antara organisasi dan manusia dalam konteks bisnis adalah elemen kompleks yang melibatkan berbagai faktor, mulai dari kepentingan ekonomi hingga psikologis. Karyawan bukan sekadar pekerja yang menjalankan operasional perusahaan, tetapi juga bagian integral dari ekosistem bisnis. Hubungan antara perusahaan dan karyawan yang didasarkan pada kontrak kerja melibatkan hak dan kewajiban kedua belah pihak. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas hubungan ini.

Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki hubungan positif dengan karyawan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Misalnya, perusahaan dengan budaya kerja yang positif dan mendukung karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dalam hal ini, hubungan antara perusahaan dan karyawan mencerminkan simbiosis yang saling

menguntungkan. Karyawan membutuhkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan dan penghasilan, sementara perusahaan membutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan bisnis mereka (Liao & Hsu, 2019).

Lebih lanjut, perusahaan perlu memahami bahwa kepuasan karyawan berpengaruh langsung pada retensi dan loyalitas mereka. Sebagai contoh, perusahaan yang menyediakan kesempatan pengembangan karier dan pelatihan berkelanjutan kepada karyawan akan lebih mudah mempertahankan karyawan berbakat. Hal ini juga berlaku bagi perusahaan yang menawarkan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Hubungan dengan Pemangku Kepentingan Lain

Selain karyawan, relasi dengan pemangku kepentingan lain seperti pelanggan, pemasok, pemegang saham, pemerintah, dan komunitas lokal juga penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis. Pelanggan adalah sumber pendapatan utama bagi perusahaan, dan hubungan yang baik dengan pelanggan penting untuk keberlangsungan bisnis. Perusahaan yang mampu memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dapat memberikan produk atau layanan yang memuaskan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas pelanggan.

Pelanggan juga semakin sadar akan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan. Konsumen modern cenderung lebih memilih produk atau layanan dari perusahaan yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan daya saingnya harus mengadopsi praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab secara sosial.

Selain itu, hubungan yang baik dengan komunitas lokal dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Misalnya, perusahaan yang terlibat aktif dalam program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan berkontribusi terhadap pembangunan komunitas cenderung mendapatkan dukungan lebih besar dari masyarakat sekitar. Hubungan ini juga dapat mengurangi risiko sosial yang mungkin timbul akibat ketidakpuasan atau konflik dengan komunitas lokal (Dawn, 2016).

Reaksi Karyawan terhadap Perubahan dalam Organisasi

Perubahan dalam organisasi sering kali memicu berbagai reaksi dari karyawan. Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa reaksi umum terhadap perubahan yang diimplementasikan dalam perusahaan, seperti resistensi, penerimaan, ketakutan, kecemasan, optimisme, dan frustrasi. Resistensi terhadap perubahan biasanya muncul ketika karyawan merasa tidak nyaman dengan situasi baru atau merasa terancam oleh perubahan tersebut. Di sisi lain, karyawan yang memiliki pandangan optimis dan antusias terhadap perubahan cenderung melihatnya sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan.

Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk memfasilitasi proses adaptasi karyawan terhadap perubahan. Salah satu cara yang efektif adalah dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan perubahan yang dihadapi. Selain itu, perusahaan juga perlu menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan selama proses perubahan untuk mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang mungkin dirasakan oleh karyawan.

Pembelajaran dan Adaptasi Terhadap Perubahan

Perubahan adalah bagian yang tak terpisahkan dari dinamika organisasi. Oleh karena itu, kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Pembelajaran adaptif adalah strategi penting yang harus diimplementasikan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru.

Pembelajaran adaptif dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti menyediakan akses ke program pelatihan yang relevan, baik dalam bentuk kursus online, seminar, atau sesi mentoring (Ariawan, Suncaka, & Wardan, 2023). Perusahaan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi antar departemen juga dapat mempercepat proses adaptasi. Selain itu, platform digital dapat digunakan untuk mendukung pembelajaran yang fleksibel dan dapat diakses oleh karyawan kapan saja.

Selain itu, evaluasi berkelanjutan juga penting dalam mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Dengan terus mengembangkan kapasitas

karyawan untuk belajar dan beradaptasi, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka siap menghadapi perubahan dan tantangan yang ada di masa depan (Ariawan et al., 2021).

Bisnis kontemporer menuntut orientasi yang lebih dari sekadar keuntungan finansial. Keberhasilan jangka panjang perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan, baik itu karyawan, pelanggan, komunitas, maupun lingkungan. Perusahaan yang berfokus pada keberlanjutan, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu bertahan di tengah dinamika bisnis yang terus berubah. Adaptasi terhadap perubahan, pembelajaran yang berkelanjutan, serta relasi yang positif dengan seluruh pemangku kepentingan adalah kunci untuk mencapai keberhasilan di era bisnis kontemporer.

SIMPULAN

Penelitian ini menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi perubahan organisasi di era bisnis yang semakin dinamis. Perubahan organisasi adalah sebuah keniscayaan yang didorong oleh berbagai faktor eksternal, seperti kemajuan teknologi, dinamika pasar, dan perubahan regulasi. Agar organisasi tetap kompetitif dan relevan, strategi manajemen SDM yang efektif diperlukan untuk mengatasi tantangan yang muncul dalam proses perubahan tersebut.

Peran strategis manajemen SDM terletak pada kemampuannya untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan, mengatasi resistensi, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan efisiensi. Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan aktif karyawan, komunikasi yang efektif, serta pengembangan keterampilan adaptif merupakan kunci untuk mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang sering muncul selama proses perubahan. Selain itu, evaluasi berkelanjutan terhadap strategi perubahan memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih baik.

Di era bisnis kontemporer, keberhasilan tidak hanya diukur dari segi keuntungan finansial, tetapi juga dari bagaimana perusahaan mampu menciptakan nilai sosial, lingkungan, dan kesejahteraan bagi karyawan serta pemangku kepentingan lainnya. Kesejahteraan karyawan terbukti memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Dengan orientasi bisnis yang berfokus pada keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan hubungan simbiosis yang saling menguntungkan, baik bagi karyawan maupun organisasi.

Sebagai agen perubahan, manajemen SDM memainkan peran vital dalam memfasilitasi proses adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan di kalangan karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan di masa depan, mempertahankan daya saingnya, serta mencapai keberhasilan jangka panjang dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariawan, S., Suncaka, E., & Wardan, M. T. (2023). *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Sulur Pustaka.
- Dawn, M. J. (2016). *Truly the Community*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Dees, J. G. J. E., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Eun, C. S., Resnick, B. G., & Chuluun, T. (2021). *International financial management*. USA: McGraw-Hill.
- Liao, S.-C., & Hsu, S.-Y. (2019). Evaluating A Continuing Medical Education Program: New World Kirkpatrick Model Approach. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 8(4), 266–279.
- Nurrahman, N., & Donal Devi Amdanata. (2023). Kepemimpinan Altruistik Dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja. *Amnesia (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3), 130–133. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v1i3.93>
- Pakpahan, B. A. S., Tarigan, M. W., Zendrato, M., Farneyanan, S., & Sinaga, R. A. (2021). The Welfare of The Family Through Management and Communication Patterns of Social Companion. *International Research Journal on Advanced Science Hub*, 3(10), 227–234.

- <https://doi.org/10.47392/irjash.2021.253>
- Saepulloh, A., & Susila, E. (2021). Analisis Enterpreneur Leadership Dan Digital Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Dalam Menghadapi Industri 4.0. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 39. <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v10i1.1658>
- Simorangkir, A. C., Pakpahan, B. A. S., & Ariawan, S. (2021). The Role of Leadership In Improving Employee Discipline. *Jurnal Christian Humaniora*, 5(1), 125–132. <https://doi.org/10.46965/jch.v5i1.623>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (XVI)*. Bandung: Alfabeta.
- Titman, S., Keown, A. J., & Martin, J. D. (2018). *Financial management : principles and applications*. (Pearson, Ed.). USA.