



Pettigrew–Whipp: Menerapkan Perubahan Strategis

*Rudy C Tarumingkeng: Menerapkan Perubahan Strategis -
Pettigrew-Whipp*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

28 May 2025

Menerapkan Perubahan Strategis - Pettigrew-Whipp

Model perubahan strategis dari **Andrew Pettigrew dan Richard Whipp** seperti yang dijelaskan dalam buku "*Managing Change for Competitive Success*" (1991), menekankan bahwa perubahan organisasi yang berhasil tidak semata-mata bergantung pada satu faktor tunggal, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara **tiga dimensi perubahan strategis** dan **lima faktor kunci** yang saling terkait. Berikut penjelasan naratif dan aplikatifnya:

TIGA DIMENSI PERUBAHAN STRATEGIS PETTIGREW & WHIPP

1. Content (ISI) – *Apa yang berubah*

Dimensi ini mencakup **tujuan, sasaran, dan strategi** perubahan. Content berisi keputusan-keputusan strategis seperti reposisi pasar, restrukturisasi organisasi, atau digitalisasi layanan.

Contoh Kasus: Sebuah rumah sakit memutuskan untuk mengubah sistem layanan manual menjadi digital (telemedicine). Ini adalah *content* perubahan.

2. Process (PROSES) – *Bagaimana perubahan dilakukan*

Proses mengacu pada cara implementasi, langkah-langkah taktis dan operasional yang mengubah rencana menjadi tindakan nyata. Termasuk di dalamnya pelatihan, koordinasi, komunikasi, dan pelibatan stakeholder.

Contoh Kasus: Rumah sakit tersebut mengadakan pelatihan bagi tenaga medis, membentuk tim TI, dan melakukan integrasi sistem digital.

3. Context (KONTEKS) – *Di mana dan kapan perubahan berlangsung*

Mencakup lingkungan internal (budaya, struktur organisasi) dan eksternal (persaingan, regulasi, teknologi).

Contoh Kasus: Perubahan terjadi karena pandemi COVID-19 dan meningkatnya tekanan dari rumah sakit pesaing yang lebih dulu menerapkan sistem digital.

Catatan Penting: Pettigrew dan Whipp menekankan *interplay* atau interaksi dinamis dan berkesinambungan antar ketiga dimensi ini. Tidak bisa hanya satu dimensi diperbaiki sementara dua lainnya diabaikan.

LIMA FAKTOR PERUBAHAN PETTIGREW & WHIPP

Kelima faktor ini adalah *enablers* atau faktor kunci keberhasilan perubahan strategis.

1. Environmental Assessment

Pemantauan berkelanjutan terhadap lingkungan internal dan eksternal, termasuk kompetitor dan tren pasar. Organisasi harus memiliki sistem pembelajaran terbuka.

 **Refleksi:** Tanpa pemantauan tren teknologi atau peraturan baru, organisasi bisa tertinggal.

2. Human Resources as Assets and Liabilities

SDM bukan hanya sumber daya, tapi juga penentu keberhasilan. Karyawan harus merasa dihargai dan diberdayakan.

 **Refleksi:** Karyawan yang tidak dilibatkan dalam perubahan berpotensi menjadi resistensi utama.

3. Linking Strategic and Operational Change

Menjembatani perubahan di level strategi dengan operasional. Strategi harus diturunkan ke aksi nyata dan taktis.

 *Refleksi:* Gagal menghubungkan strategi besar dengan praktik harian membuat perubahan tak berdampak nyata.

4. Leading the Change

Kepemimpinan dalam perubahan sangat krusial. Pemimpin harus menjadi *change agent* yang menginspirasi, mengarahkan, dan mendorong visi perubahan.

 *Refleksi:* Perubahan tanpa kepemimpinan yang kuat ibarat kapal tanpa nahkoda.

5. Overall Coherence

Semua elemen strategi perubahan harus saling mendukung (alignment). Tujuan harus jelas, langkah-langkah terkoordinasi, dan keputusan konsisten.

 *Refleksi:* Inkoherensi menyebabkan kebingungan dan resistensi dalam organisasi.

Aplikasi untuk Manajer dan Mahasiswa

Untuk manajer, pendekatan Pettigrew-Whipp berguna saat memimpin transformasi organisasi, seperti digitalisasi, merger, atau adaptasi pasca-krisis.

Bagi mahasiswa manajemen, ini bisa menjadi kerangka kerja evaluatif terhadap studi kasus perubahan nyata.

Latihan Studi Kasus:

Bayangkan sebuah UMKM di Bogor ingin beralih dari model bisnis konvensional ke e-commerce.

- **Content:** Apa saja yang berubah? (misal: sistem penjualan, pemasaran digital)

- **Process:** Bagaimana mereka melakukannya? (pelatihan, kolaborasi dengan platform digital)
 - **Context:** Apakah lingkungan bisnis mendukung? (pandemi, kompetitor online)
 - Gunakan 5 faktor untuk menilai kesiapan dan hambatan perubahan.
-

Kesimpulan

Model Pettigrew dan Whipp tidak hanya mendefinisikan perubahan sebagai proses mekanistik, melainkan sebagai **proses dinamis yang membutuhkan pemahaman menyeluruh terhadap isi, proses, dan konteks**. Sukses perubahan strategis hanya dapat dicapai bila organisasi:

- Mengaitkan strategi dengan operasional
 - Memperhatikan peran SDM
 - Memantau lingkungan eksternal
 - Menyediakan kepemimpinan yang jelas
 - Menjaga kohesi keseluruhan inisiatif perubahan
-

Daftar Pustaka Singkat

- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell.
 - Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.
 - Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan.
-

Kita lanjutkan pembahasan secara naratif dengan memperluas **implikasi manajerial, komparasi teoritis, dan aplikasi kontekstual di Indonesia**, serta mengaitkannya dengan pendekatan lain dalam manajemen perubahan strategis.

Implikasi Manajerial dari Model Pettigrew & Whipp

Model ini sangat aplikatif bagi pemimpin organisasi, karena memberikan **pendekatan sistemik dan realistis** dalam menghadapi dinamika perubahan. Berbeda dari model yang linier (seperti Lewin) atau bersifat sangat normatif (seperti Kotter), pendekatan ini lebih fleksibel dan empiris.

➤ **1. Strategi bukan hanya perencanaan, tetapi praktik yang kontekstual**

Manajer harus melihat perubahan sebagai sebuah *proses hidup* yang terus berkembang, bukan blueprint yang bisa langsung dijalankan.

✦ *Contoh:* Ketika Telkom Indonesia mengembangkan layanan digital seperti MyIndiHome atau DigiPos, mereka harus memperhitungkan **konteks persaingan dengan startup digital, konten perubahan seperti platform digital, serta proses perubahan mulai dari pelatihan SDM, hingga adaptasi teknologi internal.**

➤ **2. Kepemimpinan adaptif lebih penting daripada kepemimpinan heroik**

Pemimpin dalam perubahan bukan hanya memberi perintah, tetapi menciptakan kondisi bagi perubahan itu untuk tumbuh dan berkembang dari bawah.

✦ *Contoh Praktik:* GoTo memanfaatkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif dan agile dalam menyatukan ekosistem Tokopedia dan Gojek

yang sebelumnya sangat berbeda—menyesuaikan konteks budaya dan operasional.

► 3. SDM sebagai subjek, bukan objek perubahan

Karyawan tidak boleh diperlakukan hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai agen perubahan yang dilibatkan sejak awal.

✦ *Refleksi UMKM:* Saat warung tradisional mengadopsi aplikasi kasir digital (seperti MOKA atau iSeller), pemilik toko dan pegawai yang tidak dilibatkan sejak awal cenderung mengalami resistensi karena kurang pemahaman dan merasa diabaikan.

Komparasi dengan Model Perubahan Lainnya

Model	Fokus Utama	Kelebihan	Kelemahan
Pettigrew & Whipp	Interaksi dinamis Content, Process, Context	Kontekstual, empiris, realistik	Kompleks, tidak linier
Lewin (1947)	Unfreeze – Change – Refreeze	Sederhana dan mudah dipahami	Terlalu statis untuk dunia modern
Kotter (1996)	8 Tahap Perubahan	Terstruktur, populer di dunia bisnis	Terlalu normatif dan top-down
ADKAR Model	Individu sebagai agen perubahan	Fokus pada SDM, individualisasi	Kurang menyentuh aspek strategis
McKinsey 7-S	Strategi + Struktur + Shared Values dsb.	Holistik, cocok untuk transformasi besar	Bisa terlalu abstrak

💡 *Integrasi Ide:* Model Pettigrew & Whipp bisa dikombinasikan dengan **ADKAR untuk pengelolaan perubahan individu**, dan **Kotter untuk mengatur momentum perubahan**.

🌐 Konteks Aplikasi di Indonesia

Model Pettigrew–Whipp sangat relevan dalam menghadapi:

- 🌐 **Digitalisasi sektor publik** (e-government, e-budgeting, SIMASDA)
- 🏥 **Transformasi layanan kesehatan** (telemedicine, rekam medis digital)
- 🎓 **Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pendidikan**
- 📊 **UMKM Go Digital (Pasar.id, Grab Merchant, Tokko)**

📌 *Studi Kasus Lokal:* Sebuah Pemerintah Daerah di Jawa Barat mencoba mengimplementasikan sistem **e-planning** dan **e-monitoring**.

- **Content:** Tujuan perubahan: efisiensi, transparansi anggaran.
 - **Process:** Butuh pelatihan staf, integrasi data, dan sosialisasi.
 - **Context:** Tantangan: budaya kerja lama yang hierarkis, birokrasi lambat, tekanan politik.
Implementasi sukses karena ada kepemimpinan kuat dari kepala daerah, pelibatan semua SKPD, dan penyesuaian sistem dengan karakter lokal.
-

🔧 Strategi Praktis Implementasi Model Ini

1. **Lakukan pemetaan content-process-context secara sistematis** sebelum menyusun strategi perubahan.
2. **Gunakan “Learning Loops”:** evaluasi terus menerus implementasi dan ubah sesuai kebutuhan (iteratif).

3. **Terapkan "Feedback Mapping"** dari SDM: catat resistensi, masukan, dan keberhasilan kecil sebagai bagian dari proses.
 4. **Kembangkan narasi perubahan yang bisa dicerna oleh semua level organisasi**—gabungkan logika bisnis dan nilai-nilai budaya lokal.
 5. **Jaga kohesi antar unit dan fungsi**—gunakan forum lintas fungsi untuk menyelaraskan inisiatif.
-

 Rekomendasi Modul Ajar:

Judul Modul:

**“Strategic Change Management: Perspektif
Pettigrew & Whipp”**

Bab 1: Pengantar Perubahan Strategis

Bab 2: Tiga Dimensi – Content, Process, Context

Bab 3: Lima Faktor Kunci – Penjelasan & Studi Kasus

Bab 4: Studi Komparatif dengan Lewin, Kotter, ADKAR

Bab 5: Aplikasi pada Kasus Indonesia (UMKM, Pemda, Startup)

Bab 6: Diskusi Reflektif & Latihan Analisis

 Pertanyaan Diskusi Kelas atau Pelatihan:

1. Bagaimana organisasi Anda saat ini mengelola content, process, dan context perubahan?
 2. Apakah SDM dilibatkan dalam perubahan sebagai aset strategis?
 3. Bagaimana organisasi menghubungkan strategi tingkat atas dengan kegiatan operasional sehari-hari?
 4. Apa tantangan utama dalam menjaga *overall coherence* dalam perubahan?
-

Infografik (Opsional)

-  Skema Content–Process–Context Interplay
 -  5 Faktor Kunci dalam Bentuk Peta Strategi
 -  Contoh Aplikasi Model pada Kasus Lokal: Gojek, BRI Digital, atau EduTech
-

MODUL AJAR: STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT MENURUT PETTIGREW & WHIPP

Mata Kuliah: Manajemen Strategis / Manajemen Perubahan
Topik:

Strategic Change Management: Model Pettigrew & Whipp

Durasi Pembelajaran: 2 x 100 menit

Target Peserta: Mahasiswa S1/S2 Manajemen, Eksekutif Organisasi, Pelaku UMKM Digital

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti modul ini, peserta diharapkan mampu:

1. Menjelaskan tiga dimensi perubahan strategis menurut Pettigrew & Whipp.
2. Menguraikan lima faktor kunci keberhasilan perubahan strategis.
3. Menganalisis penerapan model ini pada studi kasus lokal atau nasional.

4. Mendiskusikan perbedaan dan keterkaitan model Pettigrew & Whipp dengan pendekatan lain (Kotter, Lewin, ADKAR).
 5. Merancang strategi perubahan berbasis pendekatan kontekstual.
-

I. PENDAHULUAN: KERANGKA UMUM PERUBAHAN STRATEGIS

Perubahan strategis bukanlah proses linier dan satu arah, melainkan proses kompleks yang dipengaruhi oleh tujuan organisasi (content), cara organisasi melaksanakan perubahan (process), dan kondisi lingkungan sekitar (context). Pettigrew & Whipp menggarisbawahi pentingnya "continuous interplay" antar ketiganya.

II. TIGA DIMENSI STRATEGIC CHANGE

1. **Content (APA yang berubah):** mencakup visi, tujuan, sasaran strategis.
2. **Process (BAGAIMANA perubahan dilakukan):** strategi implementasi, pelibatan stakeholder.
3. **Context (DIMANA dan KAPAN perubahan berlangsung):** faktor lingkungan internal dan eksternal.

III. LIMA FAKTOR PERUBAHAN STRATEGIS

1. **Environmental Assessment**
2. **Human Resources as Assets and Liabilities**
3. **Linking Strategic and Operational Change**
4. **Leading the Change**
5. **Overall Coherence**

IV. STUDI KASUS: TRANSFORMASI DIGITAL UMKM "KOPI KITA"

Latar belakang: UMKM tradisional mencoba mengadopsi sistem pemesanan online dan digital payment.

- **Content:** Pergeseran dari penjualan konvensional ke digital.

- **Process:** Pelatihan barista, integrasi dengan aplikasi GrabFood & Tokko.
- **Context:** Tekanan pandemi dan kompetisi dari coffee shop modern.
- **Faktor Implementasi:** Tantangan SDM, adaptasi teknologi, dan pentingnya kepemimpinan owner.

V. KOMPARASI DENGAN MODEL PERUBAHAN LAIN

Model	Fokus	Kelebihan	Tantangan
Lewin	Tiga tahap	Sederhana	Kurang adaptif
Kotter	8 langkah	Struktural	Normatif
ADKAR	Individu	SDM fokus	Kurang strategis
Pettigrew & Whipp	Interplay	Kontekstual	Kompleks

VI. AKTIVITAS KELAS

Diskusi Kecil:

- Apa perbedaan konteks antara organisasi besar dan UMKM dalam menghadapi perubahan?
- Bagaimana keterlibatan karyawan dapat mendorong sukses perubahan?

Simulasi:

Bentuk kelompok dan rancang strategi perubahan digital untuk sebuah lembaga pendidikan berbasis model Pettigrew & Whipp.

Refleksi Individu:

Tuliskan pengalaman pribadi atau organisasi Anda dalam menghadapi perubahan. Analisis dengan tiga dimensi model ini.

VII. SOAL DISKUSI / EVALUASI

1. Jelaskan tiga dimensi perubahan strategis menurut Pettigrew dan Whipp.

2. Mengapa "context" dianggap sangat penting dalam perubahan?
3. Bandingkan model ini dengan teori Lewin dan Kotter.
4. Identifikasi faktor utama kegagalan perubahan berdasarkan kerangka ini.
5. Buatlah strategi perubahan organisasi sekolah Anda menggunakan model ini.

VIII. PENUTUP

Model Pettigrew & Whipp memberikan kerangka yang dinamis, empiris, dan kontekstual untuk mengelola perubahan strategis secara realistis. Ini sangat relevan diterapkan pada organisasi di era VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), terutama di Indonesia yang memiliki konteks sosial dan budaya yang sangat beragam.

LAMPIRAN

- Infografik 3 Dimensi × 5 Faktor
- Template Studi Kasus Analisis Content-Process-Context
- Rubrik Penilaian Simulasi Perubahan

Penyusun: Rudy C. Tarumingkeng

Referensi:

- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change*.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*.
- Prosci. (2020). *ADKAR Model*.
- Studi Lapangan UMKM Bogor, 2023

PERBANDINGAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN

Pettigrew	Kotter	Lewin
Dimensi • Content • Process • Context	Tahapan 1. Establishing a sense of urgency 2. Forming a powerful guiding coalition 3. Creating a vision 4. Communicating the vision 5. Empowering others to act on the vision 6. Planning for and creating short-term wins 7. Consolidating improvements and producing more change 8. institutionalizing new approaches	Langkah • Unfreeze • Change • Refreeze
Keunggulan • Empiris dan kontekstual • Fieksibel dan dinamis • Berfokus pada interaksi		Keunggulan • Sederhana • Mudah diaplikasikan
Kelemahan • Kompleks • Tidak linear	Keunggulan • Terstruktur • Praktis dan mudah diikuti	Kelemahan • Terlalu linear • Tidak cocok untuk perubahan kompleks
	Kelemahan • Normatif • Bersifat top-down	

Berikut adalah susunan akhir  **Modul Ajar Lengkap** untuk topik **Strategic Change Management** berdasarkan **Pettigrew & Whipp**, lengkap dengan studi kasus dan soal diskusi yang bisa digunakan di ruang kuliah, pelatihan organisasi, atau program inkubasi UMKM digital:

MODUL AJAR: Strategic Change Management

Pendekatan Pettigrew & Whipp dalam Konteks Kontemporer

Deskripsi Singkat

Modul ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana perubahan strategis dapat dirancang, dikelola, dan diimplementasikan secara efektif dengan mempertimbangkan tiga dimensi utama perubahan (Content, Process, Context), serta lima faktor kunci keberhasilannya menurut Pettigrew dan Whipp.

Tujuan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan modul ini, peserta diharapkan mampu:

1. Mendeskripsikan model Pettigrew & Whipp beserta komponennya.
 2. Mengidentifikasi tantangan implementasi perubahan dalam organisasi.
 3. Membandingkan model ini dengan pendekatan perubahan lainnya (Kotter, Lewin, ADKAR).
 4. Menerapkan prinsip model ini dalam analisis kasus nyata.
 5. Merancang strategi perubahan yang responsif terhadap konteks dan kompleksitas organisasi.
-

Struktur Materi

I. Pendahuluan

- Mengapa perubahan tidak bisa dikelola secara linier?
- Perubahan dalam konteks VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

II. Tiga Dimensi Model Pettigrew & Whipp

1. **Content:** tujuan, arah strategis perubahan.
2. **Process:** bagaimana perubahan dilaksanakan.
3. **Context:** kondisi lingkungan organisasi (internal-eksternal).

III. Lima Faktor Keberhasilan

1. Environmental Assessment
2. Human Resources as Assets and Liabilities
3. Linking Strategic and Operational Change
4. Leading the Change
5. Overall Coherence

Infografik dan Tabel Banding

- Perbandingan visual dengan Kotter & Lewin
- Matriks Interaksi Content–Process–Context
- Checkpoint keberhasilan berdasarkan 5 faktor utama

Studi Kasus Lokal

Studi Kasus 1: UMKM Digital “Kopi Kita”

Konteks: Sebuah warung kopi konvensional di Bogor yang berusaha beralih ke model digital pasca-pandemi.

- **Content:** Transformasi model bisnis ke platform online (Tokopedia & GrabFood).
- **Process:** Pelatihan staf, integrasi teknologi, dan penguatan branding digital.
- **Context:** Persaingan dengan startup kopi digital dan pengaruh budaya kerja lokal.

Diskusi:

- Apa tantangan utama dalam proses perubahan?
- Apakah visi perubahan konsisten dan terkoordinasi di semua lini?

Studi Kasus 2: Sekolah Adiwiyata Menuju Sekolah Hijau Digital

Konteks: Implementasi program digitalisasi dan pelestarian lingkungan di SMA negeri.

- Content: Integrasi teknologi pembelajaran dan kurikulum hijau.
- Process: Pelatihan guru, adopsi Google Classroom, e-learning.
- Context: Dukungan pemerintah dan budaya konservatif di sekolah.

Kegiatan & Latihan Diskusi

1. Diskusi Kelas:

- Apakah organisasi Anda pernah mengalami perubahan yang gagal? Analisis menggunakan 3 dimensi model ini.

2. Simulasi Kelompok:

- Buat rencana perubahan untuk digitalisasi lembaga sosial atau yayasan berbasis komunitas.

3. Refleksi Individu:

- Tuliskan satu pengalaman pribadi terkait perubahan dan hubungkan dengan lima faktor keberhasilan Pettigrew & Whipp.
-

 Soal Evaluasi

Pilihan Ganda:

1. Komponen yang tidak termasuk dalam dimensi perubahan menurut Pettigrew adalah:
 - A. Content
 - B. Structure
 - C. Process
 - D. Context
2. Faktor keberhasilan yang berkaitan dengan keterpaduan dan keselarasan disebut:
 - A. Leading the Change
 - B. Overall Coherence
 - C. Environmental Assessment
 - D. Strategic Linking

Esai Singkat:

3. Jelaskan pentingnya konteks dalam manajemen perubahan menurut Pettigrew & Whipp.
4. Bandingkan secara ringkas pendekatan Pettigrew dengan model Kotter.

Analisis Kasus:

5. Berikan contoh organisasi nyata (sekolah, startup, koperasi) dan lakukan analisis perubahan dengan format:
 - Apa Content-nya?
 - Bagaimana Process-nya?
 - Apa saja Context-nya?
-

Referensi Tambahan

- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change*.
- John P. Kotter (1996). *Leading Change*.
- Prosci (2020). *ADKAR Change Model*.
- Studi Kasus UMKM & Sekolah di Bogor

Berikut adalah  **Glosarium** untuk Modul Ajar *Strategic Change Management* menurut Pettigrew & Whipp, yang dapat digunakan sebagai bagian dari lampiran pengajaran atau referensi praktis mahasiswa dan peserta pelatihan:

GLOSARIUM STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT

Istilah	Definisi
Strategic Change	Perubahan yang menyangkut arah, struktur, dan tujuan jangka panjang organisasi secara menyeluruh.
Content	Dimensi yang merujuk pada <i>apa</i> yang berubah, seperti strategi, visi, atau struktur organisasi.
Process	Dimensi yang menjelaskan <i>bagaimana</i> perubahan dilakukan, termasuk taktik implementasi dan manajemen transisi.
Context	Lingkungan di mana perubahan terjadi, baik internal (budaya, kepemimpinan) maupun eksternal (kompetitor, regulasi).
Continuous Interplay	Interaksi dinamis dan berkesinambungan antara content, process, dan context dalam perubahan.

Istilah	Definisi
Environmental Assessment	Proses memantau kondisi eksternal dan internal organisasi yang relevan dengan kebutuhan perubahan.
Human Resources as Assets and Liabilities	Pandangan bahwa SDM dapat menjadi kekuatan atau hambatan dalam perubahan tergantung bagaimana mereka diposisikan.
Linking Strategic and Operational Change	Upaya untuk mengaitkan kebijakan strategis dengan praktik operasional secara konkret.
Leading the Change	Peran kepemimpinan dalam menciptakan arah, visi, dan kondisi psikologis yang mendukung perubahan.
Overall Coherence	Konsistensi dan keselarasan antara berbagai aspek perubahan agar perubahan menjadi terpadu dan efektif.
VUCA	Akronim untuk <i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i> — menggambarkan kondisi lingkungan yang menantang bagi organisasi.
Unfreeze (Lewin)	Tahap awal dari model Lewin yang bertujuan membuka pola lama agar siap menerima perubahan.
Change (Lewin)	Tahap implementasi perubahan dalam model Lewin.
Refreeze (Lewin)	Tahap stabilisasi untuk memperkuat pola baru setelah perubahan dilakukan.
Kotter's 8 Steps	Model perubahan berbasis tahapan yang dikembangkan oleh John Kotter, dimulai dari menciptakan urgensi hingga menginstitusikan perubahan.
ADKAR Model	Model perubahan dari Prosci yang fokus pada perubahan perilaku individu melalui lima tahap:

Istilah	Definisi
	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.
Resistance to Change	Penolakan terhadap perubahan karena alasan psikologis, kultural, atau struktural.
Stakeholder Engagement	Proses melibatkan pihak-pihak yang terdampak perubahan untuk memperoleh dukungan dan partisipasi.
Change Agent	Individu atau kelompok yang memainkan peran kunci dalam merancang, memfasilitasi, dan mendorong proses perubahan.
Top-down Approach	Model perubahan yang dimulai dari level manajemen atas ke bawah secara hierarkis.
Bottom-up Approach	Model perubahan yang melibatkan inisiatif dari tingkat operasional atau lini bawah ke arah manajemen puncak.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** yang relevan dan terkurasi untuk mendukung Modul Ajar *Strategic Change Management* menurut Pettigrew & Whipp, baik dari sumber primer maupun pendukung tambahan. Daftar ini mencakup buku akademik, artikel ilmiah, serta laporan praktis yang dapat dipakai dalam konteks pembelajaran, penelitian, maupun pengajaran.

DAFTAR PUSTAKA UTAMA

1. **Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991).**
Managing Change for Competitive Success. Oxford: Blackwell.
→ Buku seminal yang menjadi dasar teori tiga dimensi perubahan (content, process, context) dan lima faktor perubahan.
2. **Burnes, B. (2017).**
Managing Change (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
→ Buku komprehensif yang membahas berbagai pendekatan perubahan organisasi, termasuk kritik dan pengembangan atas model klasik.
3. **Kotter, J. P. (1996).**
Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
→ Sumber utama dari model 8 langkah perubahan Kotter yang sering dibandingkan dengan pendekatan Pettigrew.
4. **Lewin, K. (1947).**
Frontiers in Group Dynamics. Human Relations, 1(2), 143–153.
→ Artikel asli dari Kurt Lewin tentang model Unfreeze–Change–Refreeze.
5. **Hiatt, J. (2006).**
ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland: Prosci Research.
→ Sumber referensi utama untuk pendekatan perubahan pada level individu.

REFERENSI TAMBAHAN (KONTEMPORER DAN KONTEKSTUAL)

6. **Hayes, J. (2014).**
The Theory and Practice of Change Management (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
→ Memberikan studi kasus dan aplikasi praktis perubahan dalam organisasi modern.
 7. **Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999).**
Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293–315.
→ Review akademik terhadap berbagai teori perubahan dalam organisasi selama dekade 1990-an.
 8. **Cameron, E., & Green, M. (2019).**
Making Sense of Change Management (5th ed.). Kogan Page.
→ Panduan praktis bagi manajer dan konsultan dalam menerapkan teori perubahan ke praktik lapangan.
 9. **Indrawati. (2017).**
Metodologi Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi. Bandung: Refika Aditama.
→ Berguna untuk membingkai implementasi perubahan strategis pada organisasi digital di Indonesia.
 10. **Raharjo, K., & Anggoro, Y. (2020).**
Perubahan Strategis dan Inovasi di Era Industri 4.0. Yogyakarta: Deepublish.
→ Sumber kontekstual Indonesia tentang bagaimana organisasi lokal bertransformasi di era digital.
-

SUMBER ONLINE DAN LAPORAN PRAKTIS

11. **Prosci White Papers.**
<https://www.prosci.com/resources/articles>

→ Menyediakan update dan data praktis seputar ADKAR dan manajemen perubahan global.

12. **McKinsey & Company. (2022).**

The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations.

<https://www.mckinsey.com>

→ Insight kontemporer seputar dinamika organisasi modern dan strategi perubahan yang berhasil.

13. **World Bank Indonesia Reports. (2021).**

Digital Economy and Inclusive Growth in Indonesia.

<https://www.worldbank.org>

→ Relevan untuk mengkaji konteks perubahan strategis UMKM dan sektor publik di Indonesia.

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 28 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/683687d6-eacc-8013-af45-faab96b7c39a>