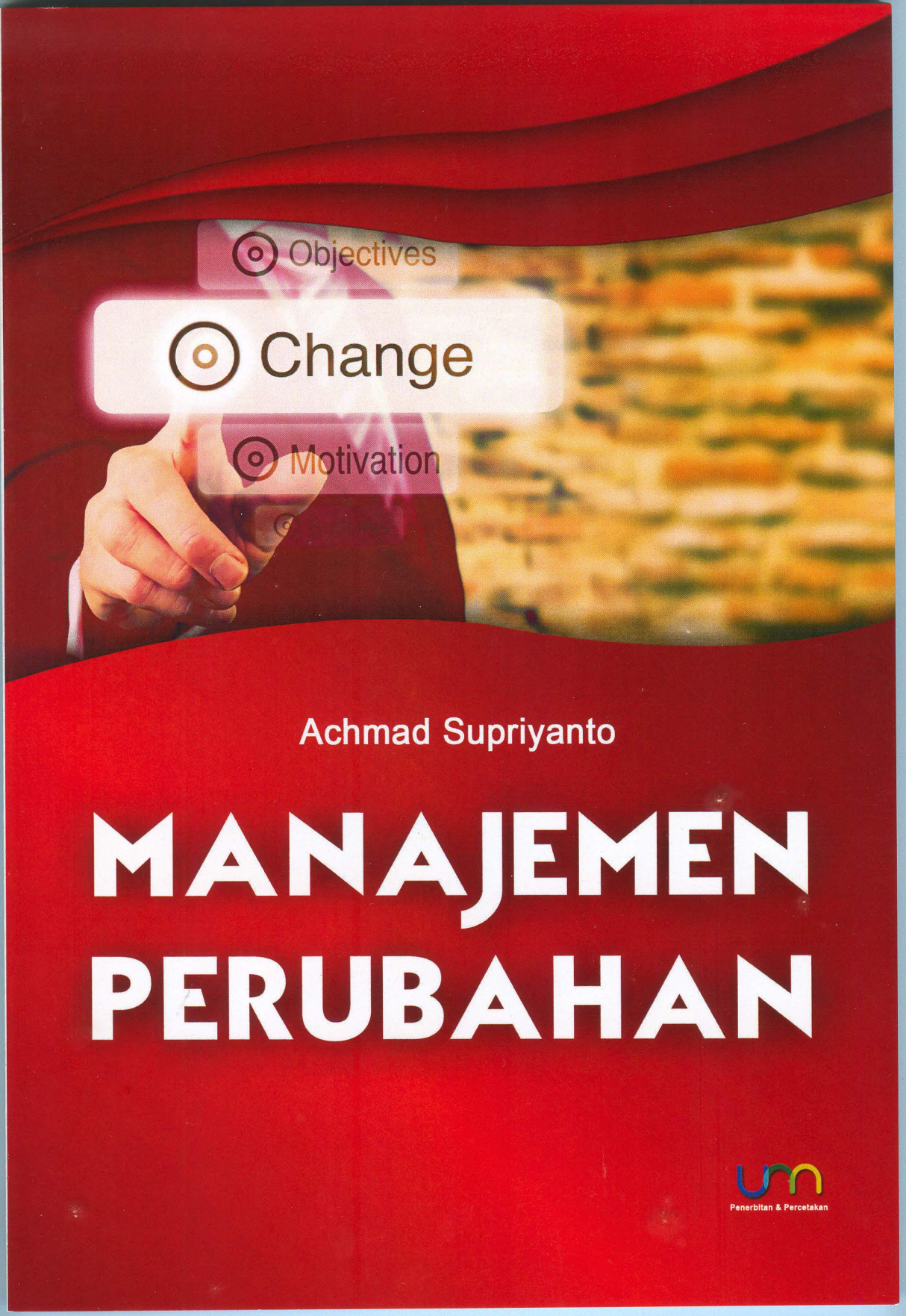


A hand in a white shirt sleeve points towards a digital interface. The interface features four circular icons with concentric circles, each labeled with a word: 'Objectives' (top), 'Change' (center, highlighted in a white box), 'Motivation' (bottom left), and 'Success' (bottom right). The background of the interface is a blurred image of a city at sunset or sunrise, with warm orange and yellow tones. The entire scene is framed by a dark red border.

Objectives

Change

Motivation

Achmad Supriyanto

MANAJEMEN PERUBAHAN

MANAJEMEN PERUBAHAN

ACHMAD SUPRIYANTO

MANAJEMEN PERUBAHAN



Universitas Negeri Malang

Universitas Negeri Malang

Anggota IKAPI No. 059 / JTI / 50

Jl. Semarang 5 (Jl. Gembong 1) Malang, Kode Pos 55145

Notal Pos 13, MLO IKAPI 1997 (0347) 562391, 551312

page 453

MANAJEMEN PERUBAHAN

KATA PENGANTAR

Negeri Malang, 2016.

viii, 134 hlm, 15,2 x 23 cm

Manajemen Perubahan

Achmad Supriyanto

ACHMAD SUPRIYANTO

Layout : Nia Windyaningrum

hak cipta yang dilindungi

Undang-undang pada : Penerbitan

Hak Penerbitan pada : Universitas Negeri Malang

Dicetak oleh : Universitas Negeri Malang

Dilansir mengutip atau memperbanyak dalam bentuk apapun

tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Universitas Negeri Malang

Universitas Negeri Malang

Anggota IKAPI No. 059 / JTI / 89

Jl. Semarang 5 (Jl. Gombong 1) Malang, Kode Pos 65145

Kotak Pos 13, MLG /IKIP Telp. (0341) 562391, 551312

psw 453



Penerbit & Percetakan

Supriyanto, Achmad.

Manajemen Perubahan – Oleh: Achmad Supriyanto.–Cet. I– Universitas Negeri Malang, 2016.

viii, 134 hlm; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978.979.495.890.2

Manajemen Perubahan

Achmad Supriyanto

ACHMAD SUPRIYANTO

Layout : Nia Windyaningrum

-
- Hak cipta yang dilindungi:

Undang-undang pada : Pengarang

Hak Penerbitan pada : Universitas Negeri Malang

Dicetak oleh : Universitas Negeri Malang

Dilarang mengutip atau memperbanyak dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

- **Universitas Negeri Malang**

Anggota IKAPI No. 059 / JTI / 89

Jl. Semarang 5 (Jl. Gombong 1) Malang, Kode Pos 65145

Kotak Pos 13, MLG /IKIP Telp. (0341) 562391, 551312 psw 453

-
- Cetakan I : 2016
-



KATA PENGANTAR

Penulis selalu memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT., karena atas rahmat dan karunia-Nya akhirnya Buku ini dapat diselesaikan. Buku ajar ini berjudul Manajemen Perubahan. Buku ini dapat dijadikan referensi oleh pemerhati Manajemen Perubahan Organisasional, utamanya mahasiswa yang sedang menempuh perkuliahan Manajemen Perubahan di Jurusan Administrasi/Manajemen Pendidikan.

Buku ini terdiri atas beberapa bab. Bab-bab tersebut terdiri dari: Bab I Pendahuluan, Bab II Organisasi dan Lingkungan, Bab III Perubahan Organisasional, Bab IV Manajemen Perubahan Organisasional, Bab V Model Adkar Dalam Manajemen Perubahan, Bab VI Faktor Pendukung & Penghambat Perubahan Organisasional, dan Bab VII Kepemimpinan Perubahan. Buku ini dilengkapi juga dengan Bab Tambahan yakni Efek Perubahan Organisasional. Selain itu pada bagian akhir dilampirkan instrument Manajemen Perubahan sebagai pedoman dalam melaksanakannya di organisasi.

Penulis meyakini bahwa buku ajar ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik tanpa didukung oleh berbagai pihak secara kondusif. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Jurusan yang telah mendukung pelaksanaan penulisan bahan ajar ini sehingga dapat diselesaikan bahan ajar ini.
2. Rekan-rekan sejawat dosen di Jurusan Administrasi/Manajemen Pendidikan FIP UM yang telah memberikan masukan sangat berharga sehingga dihasilkan bahan ajar yang lebih baik.
3. Para mahasiswa peserta kuliah Manajemen Perubahan yang telah memberikan *feedback* yang sangat berharga untuk penyempurnaan bahan ajar ini.
4. Pihak lain yang belum disebutkan dan ikut mendukung penyelesaian buku ini.

Penulis sebagai manusia biasa sangat menyadari bahwa buku ini masih jauh dari harapan ideal. Penulis sangat mengharapkan berbagai masukan yang konstruktif sebagai dasar untuk melakukan perbaikan di masa mendatang. Atas respon dan kerja sama para pembaca sekalian, Penulis menyampaikan ucapan terima kasih, dan semoga amal baik pembaca sekalian mendapat limpahan pahala dari Allah SWT. Amin.

Malang, 30 Juni 2016
Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Perkembangan IPTEK dalam Era Global	3
B. Implikasi Perubahan Global terhadap Perubahan Organisasi	5
Ringkasan	10
Latihan/Tugas	11
BAB II ORGANISASI DAN LINGKUNGAN	
A. Organisasi dalam Perspektif Sistem	15
B. Lingkungan Organisasi	17
C. Kekuatan Lingkungan untuk Perubahan Organisasi	19
D. Analisis Organisasi	21
Ringkasan	24
Latihan/Tugas	25
BAB III PERUBAHAN ORGANISASIONAL	
A. Konsep Perubahan Organisasional	29
B. Level Perubahan Organisasional	30
C. Agen Perubahan	32
D. Kategori Perubahan Organisasional	33
E. Proses Perubahan	40
Ringkasan	42
Latihan/Tugas	43
BAB IV MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASIONAL	
A. Konsep Manajemen Perubahan	47
B. Perspektif Manajemen Perubahan dalam Organisasi	47
C. Ruang Lingkup Manajemen Perubahan	49
D. Ringkasan	59
E. Latihan/Tugas	60
BAB V MODEL ADKAR DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	
A. Pengantar	63
B. Profile Model ADKAR dalam Manajemen Perubahan	63
C. Strategi Membangun ADKAR	66

D. Rangkuman	75
E. Latihan/Tugas	75

Daftar Isi

BAB VI FAKTOR PENDUKUNG & PENGHAMBAT PERUBAHAN

V ORGANISASIONAL	Kata Pengantar
ivA. Pengantar	79
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan Organisasional	79
C. Reaksi Anggota Organisasi terhadap Perubahan	87
D. Strategi Mengatasi Penolakan/Hambatan/Keengganan	88
E. Rangkuman	91
F. Latihan/Tugas	92

BAB VII KEPEMIMPINAN PERUBAHAN

A. Pengantar	97
B. Kepemimpinan	97
C. Kepemimpinan Perubahan	99
D. Strategi dan Peran Pemimpin Perubahan	106
E. Penyakit Pemimpin Perubahan	108
F. Pembelajaran bagi Pemimpin Perubahan	109
G. Rangkuman	111
H. Tugas Latihan	112

BAB VIII EFEK PERUBAHAN ORGANISASIONAL

A. Konsep Efek Perubahan Organisasional	117
B. Model Efek Perubahan	117
C. Hasil Penelitian Efek Perubahan	120
D. Rangkuman	121
E. Tugas/Latihan	121

Daftar Pustaka

Lampiran

47	8. Perspektif Manajemen Perubahan dalam Organisasi
49	C. Ruang Lingkup Manajemen Perubahan
59	D. Rangkuman
60	E. Latihan/Tugas

MODEL ADKAR DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

63	A. Pengantar
63	B. Profil Model ADKAR dalam Manajemen Perubahan
66	C. Strategi Membangun ADKAR

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, H.J. & Feldman, D.C. 1984. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Black & Gregersen. 2003. *Leading Strategic Change*. New York: Prentice Hall.
- Burke, W.W. 1991. *Managers: Get a "C" in Managing Change*. Training & Development. pp. 87-92.
- Burke, W.W. 1990. *Managing Change Questionnaire*. Pelham, New York: W.Warner Burke Associates.
- Burke, W.W. and Spencer, J.L. 1990. *Managing Change: Participant Guide, Interpretation and Industry Comparisons*. Pelham, New York: W.Warner Burke Associates, pp.1-59.
- Church, A.H., et al 1996. *Managing Organizational Change: What You Don't Know Might Hurt You*, *Career Development International*. Vol.1, No.2, pp.25-30.
- Clarke, L. 1999. *The Essence of Change* (Manajemen Perubahan). Diterjemahkan Muslie, M. & Soenarjo, M.). Yogyakarta: Andi & Simon & Schuster (Asia) Pte.
- Darsono, L.C. 2004. *Transformasi Organisasional dan MSDM: Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi*. (Online). <http://puslit.petra.ac.id/journals/>. Diakses 28 Desember 2010.
- Kimberling, E. & Sema, S. 2004. *Organizational Change Management: Theory and Practice* © 2004, PRIMEDIA Business Magazines & Media Inc. Feb 1, 2002 12:00 PM.
- Fahey, L. & Narayanan, V.K. 1986. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul: West Publishing.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. 1991. Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folger, R., & Konovski, M. A. 1989. Effects of Procedural Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J., & Tombs, S. 1997. *People in Organisations: An Active Learning Approach*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Garratt, B. 1994. *The Learning Organization: And The Need For Directors Who Think*. Hammersmith, UK: Harper Collins.
- Geyer, P. 1995, April. *How Different People Approach Change*. *Management*, 14-15.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly Jr, J.H. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi keempat. Alih Bahasa: Wahid, Dj. Jakarta: Erlangga.

- Goodstein, L.D. & Burke, W.W. 1991. *Creating Successful Organization Change. Organizational Dynamics. American Management Association International*. (Online). <http://www.amanet.org>. Diakses pada tanggal 20 Juni 2016.
- Graham, J. W. 1990. Principled Organizational Dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Personality and organizational influence* (pp. 235-286). Greenwich, CT: JAI Press.
- Harsiwati. 2003. *Pemahaman Manajemen Perubahan dalam Perspektif Agen Perubahan Pendidikan Tinggi*. Network Pendidikan.
- Harvey, D. & Brown, D.R. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Haskell, R.E. 1995. *Human Resource Development and Transfer of Learning*. <http://www.biddeford.com/translearn/>.
- KBBI, 2016. *Efek*. (Online). <http://kbbi.web.id/efek>. Diakses pada tanggal 20 Juni 2016.
- Khalid, A. & , Rehman, R.R. 2011. Information Management and Business Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract. *Review* Vol. 3, No. 3, pp: 178-184, Sep 2011 (ISSN 2220-3796).
- Kostova & Roth 2002. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*. Vol 45, Number 1, February 2002.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L.A. 1979. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 57(2), 106-114.
- Kraatz, M. S. & Moore, J. H. 2002. Executive Migration and Institutional Change. *Academy of Management Journal*. Vol 45, Number 1, February 2002.
- Luthans, F. 1996. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- McNamara, C. 1999. *Basic Concept of Organizational Change*. The Management Assistance Program for Nonprofits. 2233 University Avenue West, Suite 360. St. Paul, Minnesota 55114. (651) 647-1216.
- Mulyadi. 1997. *Manajemen Perubahan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.12. No. 3. pp. 51-74.
- Kasali, R. 2004. *Manajemen Perubahan*. Detikcom – Jakarta.
- Robbins, S. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Kedua. Alih Bahasa: Pudjaatmaka, H. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P., & Barnwell, N. 1994. *Organization theory in Australia*. New York: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Decence, D.A. 2004. *Supervision Today*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. 1996 *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. 1999 *Manajemen II*. Jakarta: Prenhallindo.

- Stebbins, M. D & Shani, A.B., 1988 Organization Design And The Knowledge Worker. *The Journal of Systemic Knowledge Management*, February, 1998.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E, & Gilbert, J.D.R., 1996. *Manajemen*. Indonesia: Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert Jr, D.R. 1996 *Manajemen II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Universitas Negeri Malang. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis. Disertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian*. Malang: UM.
- Wibowo. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Williams, R. 2016. *The Effects Of Organizational Change*. (Online). <https://cmoe.com/the-effects-of-organizational-change/>. Diakses 25 Juni 2016.
- Yukl, G. A. 1989. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.