

RAJAWALI PERS

manajemen perubahan

edisi kedua

PUSTAKAAN
ANANDRA

BOWO Intelij

Prof. Dr. Wibowo, S.E., M. Phil.

manajemen perubahan

Pada hakikatnya kehidupan organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Di satu sisi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, di sisi lainnya perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal. Seperti yang dikatakan Rolf W. Habel dalam *The Human Factor; Management Culture in a Changing World*, perubahan merupakan proses yang terus-menerus dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, perubahan perlu dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi perubahan.

Dorongan akan perubahan tersebut harus direspons dengan tepat dan cerdas oleh setiap organisasi. Untuk melakukan perubahan diperlukan dukungan dan kerja sama dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki yang mampu memahami arti pentingnya suatu perubahan dan mampu untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini pemimpin suatu organisasi memiliki peran kunci untuk menentukan arah, kebijakan, dan strategi yang harus ditempuh untuk melakukan perubahan.

Melalui sistematika buku ini, terlebih dahulu dibahas mengenai manajemen dan perubahan. Dengan mengetahui kaitan antara manajemen dan perubahan, kemudian pem... dibantarkan untuk memahami manajemen perubahan dan perubahan. Setelah itu dikaji mengenai je... perubahan sumber daya manusia, perub... perubahan budaya organisasi. Diharap... pemaparan buku ini, pemahaman terhad... akan menjadi lebih tepat dan komprehensif



RAJAWALI PERS
CITRA NIAGA, BUKU PERGURUAN TINGGI
JAKARTA
979-769-024-5

manajemen perubahan

Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil.



Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
J A K A R T A

Kata Pengantar

Kejanyakan di antara kita sudah menyadari bahwa lingkungan di sekitar kita selalu bergerak, berubah, dan memengaruhi kehidupan kita. Dalam dunia yang semakin kompetitif, melakukan perubahan adalah sebuah kebutuhan mutlak. Namun, pengalaman empiris menunjukkan bahwa upaya perubahan tidak selalu berhasil. Untuk itu, perubahan yang dilakukan perlu dikelola dengan baik dan benar.

Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, ke depan, sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuannya dan keterampilannya secara terus-menerus dengan menerapkan *knowledge management*.

Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus-menerus. Dengan demikian, manajemen perubahan pada hakikatnya adalah merupakan manajemen kinerja yang bersifat dinamis.

Buku ini ditulis dengan memerhatikan pendapat para pakar manajemen perubahan yang telah menyampaikan ga-

Daftar Isi

Kata Pengantar	V
Kata Pengantar (Edisi Kedua)	VII
Daftar Gambar	XIII
Daftar Tabel	XV
Bab 1 Pendahuluan	1
Bab 2 Manajemen	7
A. Memahami Manajemen	8
B. Manajemen Berdasar Sasaran	28
C. Manajemen Kewirausahaan	31
D. Manajemen Risiko	39
E. Manajemen Keberagaman	40
F. Manajemen Konflik	46
G. Manajemen Stress	52
H. Manajemen Komitmen	58
I. Manajemen Partisipatif	64
J. Manajemen Kinerja	66

Bab 3 Perubahan

A. Faktor Pendorong Perubahan	73
B. Memahami Perubahan	89
C. Resistensi Perubahan	120
D. Mengatasi Resistensi	135
E. Tantangan Perubahan	143
F. Model Perubahan	154
G. Pendekatan Perubahan	184
H. Kecepatan Perubahan	189
I. Hambatan Perubahan	190

Bab 4 Manajemen Perubahan

A. Memahami Manajemen Perubahan	193
B. Model Manajemen Perubahan	203
C. Perubahan oleh Manajer Menengah	221
D. Peran dan Tanggung Jawab	227

Bab 5 Memimpin Perubahan

A. Memimpin Perubahan Strategis	234
B. Memimpin Perubahan Fundamental	242
C. Pendekatan Kepemimpinan Transformasi	246
D. Memimpin Perubahan Besar	249
E. Memimpin Berbasis Kultural	253
F. Memimpin Berdasar Hubungan	257
G. Gaya Kepemimpinan Perubahan	265
H. Strategi Pemimpin Perubahan	268
I. Peran Pemimpin Perubahan	273

J. Penyakit Kepemimpinan	278
K. Pelajaran untuk Pemimpin Perubahan	284

Bab 6 Perubahan Sumber Daya Manusia

A. Kesiapan untuk Berubah	291
B. Mengubah <i>Smart People</i>	292
C. Mencapai Keunggulan	310
D. Pemberdayaan	330

Bab 7 Perubahan Organisasional

A. Pengembangan Organisasi	335
B. Tipe Perubahan Organisasi	345
C. Organisasi Pembelajaran	349
D. Mengubah Standar Keunggulan	357

Bab 8 Perubahan Budaya Organisasi

A. Memahami Budaya	371
B. Memahami Budaya Organisasi	377
C. Mengubah Budaya Organisasi	384
D. Budaya Berprestasi	394
E. Menciptakan Budaya Perubahan	400
F. Mengubah Pola Pikir	403
G. Memelihara Kepercayaan	408

Bab 9 Penutup

Daftar Pustaka	421
Tentang Penulis	427
	433

Daftar Gambar

Gambar 2.1 : Proses Manajemen	11
Gambar 2.2 : Manajemen Keberagaman	45
Gambar 3.1 : The Drivers of Change Model	86
Gambar 3.2 : Manfaat dan Biaya Perubahan	95
Gambar 3.3 : Kontinum Perubahan	99
Gambar 3.4 : Pendekatan Perubahan	99
Gambar 3.5 : Kerangka Kerja Perubahan	101
Gambar 3.6 : Tipologi Perubahan	104
Gambar 3.7 : Matriks Perubahan Inkremental	106
Gambar 3.8 : Matriks Perubahan Fundamental	107
Gambar 3.9 : Sumber Resistensi Individual	125
Gambar 3.10 : Sumber Resistensi Organisasional	127
Gambar 3.11 : Model Perubahan Lewin	157
Gambar 3.12 : Model Perubahan Kreitner dan Kinicki	163
Gambar 3.13 : Model Perubahan Tyagi	167
Gambar 3.14 : Struktur Perubahan Conner	172

Daftar Pustaka

- Abrahamson, Eric. *Change Without Pain*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Anderson, Dean and Linda S. Ackerman Anderson. *Beyond Change Management*. San Fransisco: Jossey Bass, 2001.
- Armstrong, Michael. *Performance Management*, alih bahasa Toni Setiawan. Yogyakarta: Tugu Publisher, 2004.
- Bacal, Robert. *Performance Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1999.
- Bennis, Warren G, et al., *The Planning of Change*. New York: CBS College Publishing, 1985.
- Black, J. Stewart and Hal B. Gregersen. *Leading Strategic Change*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.
- Burnes, Bernard. *Managing Change*. Essex-England: Pearson Education Limited, 2000.
- Cartwright, Jeff. *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited, 1999.
- Conner, Daryl, R. *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books, Random House, Inc., 1992.

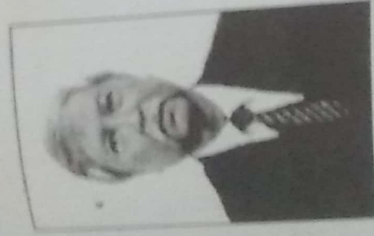
- Castello, Sheila J. *Effective Performance Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1994.
- Deal, Terrence, E. and Allan A. Kennedy. *Corporate Culture*. New York: Perseus Books Publishing, 2000.
- _____. *The New Corporate Culture*. New York: Harper Collins Publishers, 2000.
- Drucker, Peter, F. *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Ltd., 1995.
- _____. *On the Profession of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.
- Dubin, Andrew J. *Essentials of Management*. Ohio: South-Western Publishing Co., 1990.
- Fullan, Michael. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1997.
- _____. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003.
- Griffin, Willis H. *The Process of Planned Change in Education*. Bombay: Saranya Publications PVT LTD., 1970.
- Griffin, Ricky W. and Ronald J. Ebert. *Business*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1999.
- _____. *Change*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.
- _____. *Harvard Business Review. Culture and Change*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
- _____. *Leadership in a Changed World*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

- Hollet, Robert and Tim Hindle. *Essential Manager's Manual*. London: Dorling Kindersley, 1998.
- Hollet, Robert. *Achieving Excellence*. London: Dorling Kindersley Limited, 1999.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996.
- Hesselbein, Frances and Rob Johnston (ed). *On Leading Change*. San Francisco: Jossey-Bass., 2002.
- Hussey, D.E. *How to Manage Organisational Change*. London: Kogan Page Limited., 2000.
- Jellison, Jerald, M. *Managing The Dynamic of Change*. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Kitchel, Phil. *Every Manager's Desk Reference*. Indianapolis: Penguin Group., 2002.
- Koontz, Harold, Cyril O' Donnell, and Heinz Wehrich. *Manajemen*. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1993.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, John P. and Dan S. Cohen. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2001.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 1997.
- Pasmore, William A. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Pettigrew, Andrew and Richard Whipp. *Managing Change For Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.

- Pheagan, Barry. *Developing Your Company Culture*. Berkeley: Context Press, 2000.
- Potts, Rebecca and Jeanenne LaMarsh. *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc., 2001.
- . *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc., 2003.
- Saiyasain, Mirza, S. *Organizational Behaviour*. New Delhi: The McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2003.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Schwartz, Andrew E. *Performance Management*. Hong Kong: Barron's Educational Series, Inc., 1999.
- Senge, Peter. *The Dance of Change*. New York: Doubleday, 1999.
- Smith, Jane. *Empowering People*. London: Kogan Page Limited, 2000.
- Speechley, Chris and Ruth Wheatley. *Developing a Culture for Diversity*. London: Hodder & Stoughton, 2001.
- Stettner, Morey. *The New Manager's Handbook*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2003.
- Stoner, James A. and R. Edward Freeman. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- Takeuchi, Hirotaka and Ikujiro Nonaka. *Hitsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2004.
- Toffler, Alfin. *Gelombang Ketiga*, alih bahasa Sri Koesdiyantinah. Jakarta: Pantja Simpati, 1980.

- . *Pergeseran Kekuasaan*, alih bahasa Hermawan Sulistyono. Jakarta: Pantja Simpati, 1990.
- Tan, Victor, S.L., *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International, 2002.
- Tyagi, Archana. *Organizational Behaviour*. New Delhi: Excel Books, 2000.
- Vecchio, Robert P. *Organizational Behaviour*. Florida: The Dryden Press, 1995.
- Zwell, Michael. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Tentang Penulis



Penulis lahir di Surabaya tanggal 3 Maret 1940. Setelah tamat Sekolah Rakyat di Bangil (Jawa Timur), melanjutkan Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas Bagian C di kota Solo. Sementara itu, pendidikan tinggi diperoleh di Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta dan mendapatkan gelar Bachelor of Science (BSc) tahun 1963 dan Doktorandus (Drs) pada tahun 1965. Pendidikan di luar negeri dengan gelar Master of Philosophy (MPhil) diperoleh dari University of Bradford, Inggris pada tahun 1992, sedangkan gelar Doktor (Dr) diperoleh dari Universitas Negeri Jakarta pada tahun 1999. Pada tahun 2004 dikukuhkan menjadi guru besar di bidang manajemen.

Penulis mempunyai pengalaman bekerja pada instansi pemerintah. Pada tahun 1965 bekerja di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum, dan pada tahun 1983 bersamaan dengan restrukturisasi kabinet, dipindahkan ke lingkungan Departemen Transmigrasi sampai tahun 2001. Beberapa jabatan penting pernah diduduki.