



MANAJEMEN PERUBAHAN

Tim Penulis:

Ahmad Bairizki, Rudy Irwansyah, Opan Arifudin, Muhammad Asir,
Wijiharta, Gerry Ganika, Budi Karyanto, Norisca Lewaherilla,
Nasfi, Lucky Nugroho, Imanuddin Hasbi, Fenny Marietza

MANAJEMEN PERUBAHAN

Tim Penulis:

Ahmad Bairizki, Rudy Irwansyah, Opan Arifudin, Muhammad Asir,
Wijiharta, Gerry Ganika, Budi Karyanto, Norisca Lewaherilla,
Nasfi, Lucky Nugroho, Imanuddin Hasbi, Fenny Marietza

MANAJEMEN PERUBAHAN

Tim Penulis:

**Ahmad Bairizki, Rudy Irwansyah, Opan Arifudin, Muhammad Asir, Wijiharta
Gerry Ganika, Budi Karyanto, Norisca Lewaherilla, Nasfi, Lucky Nugroho
Imanuddin Hasbi, Fenny Marietza.**

Desain Cover:

Usman Taufik

Tata Letak:

Aji Abdullatif R

Proofreader:

Aas Masruroh

ISBN:

978-623-6457-09-2

Cetakan Pertama:

Agustus, 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2021

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Manajemen Perubahan” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Manajemen Perubahan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Agustus, 2021

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pelaku manajemen perubahan	3
C. Aspek perubahan dalam organisasi	7
D. Esensi VUCA dalam perubahan	10
E. Menyikapi resistensi perubahan organisasi	15
F. Rangkuman materi	17
BAB 2 KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN.....	21
A. Pendahuluan.....	21
B. Kepemimpinan.....	23
C. Perubahan	32
D. Pemimpin yang kreatif dan inovatif	37
E. Kepemimpinan dan inovasi	40
F. Kepemimpinan berorientasi pada perubahan	42
G. Rangkuman materi	44
BAB 3 KEBIJAKAN DAN PERUBAHAN.....	47
A. Pengertian kebijakan	48
B. Perubahan	50
C. Manajemen perubahan	54
D. Rangkuman materi	58
BAB 4 PENERIMAAN DAN PENOLAKAN PERUBAHAN	61
A. Pendahuluan.....	61
B. Pengertian penerimaan	63
C. Pengertian perubahan	64
D. Penerimaan masyarakat dalam perubahan	65
E. Masalah dalam perubahan.....	66
F. Penolakan terhadap adanya perubahan	69
G. Strategi mengatasi masalah atau penolakan	72
H. Manajemen perubahan	73
I. Rangkuman materi	76

BAB 5 STRATEGI PERUBAHAN	81
A. Pendahuluan.....	81
B. Lingkup perubahan strategi.....	83
C. Proses perubahan strategi.....	84
D. Peran pemimpin dalam perubahan strategi.....	86
E. Pendukung keberhasilan perubahan strategi.....	88
F. Siklus perubahan strategi	90
G. Rangkuman materi	90
BAB 6 FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN	95
A. Pendahuluan.....	95
B. Faktor pendorong perubahan	97
C. Tahapan perubahan pada organisasi	100
D. Faktor kegagalan dalam manajemen perubahan.....	104
E. Rangkuman materi	106
BAB 7 PERUBAHAN DAN ISU KEPEMIMPINAN DALAM TIM	109
A. Resistensi terhadap perubahan.....	110
B. Kesalahan umum dalam pengelolaan perubahan	111
C. Delapan tahap proses perubahan	112
D. Manajemen dan kepemimpinan	112
E. Rangkuman materi	116
BAB 8 PERUBAHAN ORGANISASI DAN DINAMIKANYA.....	119
A. Pendahuluan.....	119
B. Dinamika dalam perubahan organisasi	122
C. Rangkuman materi	129
BAB 9 PERANCANGAN PERUBAHAN	133
A. Mengapa perlu perubahan manajemen organisasi	133
B. Peran manajer dalam merancang perubahan.....	140
C. Kewajiban manajemen melakukan perubahan dan pendekatan.....	142
D. Model manajemen perubahan.....	143
E. Rangkuman materi	148
BAB 10 IMPLEMENTASI PERUBAHAN (CHANGE MANAGEMENT)	153
A. Pendahuluan	153
B. Pentingnya pemimpin dalam mengerakkan perubahan	156
C. Pentingnya inovasi dalam mengerakkan perubahan	160

D. Pentingnya agility dalam mengerakkan perubahan	164
E. Rangkuman materi	167
BAB 11 MODEL ROADMAP KEPEMIMPINAN PERUBAHAN	171
A. Pendahuluan.....	171
B. Prinsip-prinsip menciptakan perubahan	173
C. Pengertian model roadmap kepemimpinan perubahan	179
D. rangkuman materi	188
BAB 12 MODEL “ 8 GUIDING PRINCIPLE” KOTTER.....	191
A. Pendahuluan.....	191
B. Menumbuhkan rasa urgensi.....	192
C. Membentuk koalisi yang kuat	194
D. Menciptakan visi perubahan	195
E. Mengkomunikasikan visi perubahan.....	197
F. Menghapus rintangan	198
G. Ciptakan sasaran jangka pendek	199
H. Terus membina perubahan yang telah diciptakan.....	200
I. Kukuhkan perubahan ke dalam budaya	201
J. Rangkuman materi	202
GLOSARIUM	207
PROFIL PENULIS	213



KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Ahmad Bairizki, S.E., M.M.
STIE AMM Mataram

A. PENDAHULUAN

Sebagai pelaku ekonomi, manusia dihadapkan pada berbagai pilihan dalam setiap aspek pemenuhan kebutuhan hidupnya. Namun, cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut tidaklah bersifat konstan, terutama di era saat ini, di mana manusia dituntut untuk melakukan perubahan yang bersifat koersif-adaptif. Merupakan suatu keniscayaan di mana perubahan adalah masif, cepat, dan dinamis. Kabar baiknya, analisis tren dan perilaku socio-ekonomi dapat menjadi pondasi *forecasting* yang membuat suatu perubahan tersebut dapat diprediksi.

Perubahan menjadi alasan mengapa pelakunya dapat hidup dan terus berkembang. Dalam aspek organisasi entitas bisnis, kita dapat melihat banyak perusahaan yang terpaksa harus gulung tikar karena ketidakcukupannya dalam beradaptasi terhadap perubahan. Hal ini tidak melulu hanya terjadi pada perusahaan yang berorientasi nilai profit, organisasi sosial nonprofit sekalipun juga banyak yang kehilangan mutu dan daya saingnya, seperti perguruan tinggi yang tetap menerapkan cara-cara lama dalam menyelenggarakan sistem pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bairizki, Ahmad. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi) Jilid 2*. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Bairizki, Ahmad. (2021). "Aspek Organisasi", dalam *Studi Kelayakan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.



BAB
2

KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

Rudy Irwansyah, S.P., M.M.

STIE Muhammadiyah Asahan (STIEMA)

A. PENDAHULUAN

Dari zaman ke zaman, sebagaimana kita ketahui bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Begitu juga dengan perubahan lingkungan pada suatu organisasi, baik pada masa yang lalu ataupun masa sekarang tidak mungkin dapat untuk dihindari dan perubahan itu pasti terjadi. Namun di masa sekarang ini, kita sangat merasakan bahwa kecepatan dan intensitas perubahan lingkungan pada umumnya, berlangsung begitu tinggi, penuh dinamika dan turbulensi. Bahkan, seringkali bersifat diskontinyu sehingga bukan saja menyulitkan, tetapi dapat mengancam keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Transformasi atau perubahan pada organisasi sudah menjadi sebuah isu global sejak didengungkannya revolusi industri. Nah, jika pemimpin organisasi ingin menjadi pemenang dalam persaingan bisnis abad 21, maka ia harus mampu melakukan berbagai perubahan dan inovasi organisasional, dan tidak bisa melepaskan diri dari perubahan yang tak terhindarkan.

Seiring dengan perkembangan sistem informasi, begitu juga dengan pesatnya perkembangan dunia teknologi informasi yang semakin cepat serta perkembangan perekonomian Indonesia yang kita rasakan saat ini

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak. (2010). *Kepemimpinan Manajemen, Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*. Rajawali.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management an EvidenceBased Guide to Delivering High Performance. 4th edition*. Replika Press Pvt Ltd.
- Aulia, A. F. (2018). *kepemimpinan-yang-relevan-di-masa-depan*. [Https://MediaIndonesia.Com/](https://MediaIndonesia.Com/).
<https://mediaindonesia.com/opini/199047/kepemimpinan-yang-relevan-di-masa-depan>
- Daswati. (2012). Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *URNAL ACADEMICA Fisip Untad, 04 No.01*.
- Drucker, P. . (1999). *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*. PT Gramedia.
- Hasibuan, M. S. . (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. PT Gunung Agung Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. (2019). <https://kbbi.web.id/karier>
- Werren Bennis & Burt Nanus. (2006). *Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia.
- Yulk, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (A. B. B. Supriyanto (Ed.); Edisi Keli). Index.

BAB
3

KEBIJAKAN DAN PERUBAHAN

Opan Arifudin, S.Pd., M.Pd.
STEI Al-Amar Subang

Perubahan di masa sekarang dan di masa yang akan *dating* tidak hanya konstan, namun telah berubah menjadi pesat, dan pervasif. Dengan terjadinya perubahan atas perubahan itu sendiri, manajer dituntut untuk memiliki kompetensi dalam memimpin perubahan di dalam organisasinya, yang sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis tempat beroperasinya organisasi tersebut. Oleh karena itu, manajer perlu mengenali karakteristik perubahan di era globalisasi dan era informasi ini, untuk membangkitkan rasa keterdesakan dalam diri mereka tentang pentingnya kompetensi untuk mengelola perubahan. Setelah rasa keterdesakan ini timbul, manajer perlu melakukan eksplorasi ke dalam daerah kompetensi baru manajemen perubahan. Perubahan dalam lingkungan bisnis global sekarang ini mempunyai pola yang sangat berbeda dengan pola perubahan di masa lalu. Karena kompetisi sangat *intense* dan karena pemanfaatan teknologi informasi di semua aspek kehidupan meningkat dengan pesat, perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis global menjadi konstan, pesat, mendasar, dan *pervasive*. Kegagalan atau keberhasilan pelaksanaan kebijakan dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata dalam meneruskan atau mengoperasikan program-program yang telah dirancang sebelumnya. Sebaliknya,

DAFTAR PUSTAKA

- Frederick, Davis & Post. (1998). *Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, Sixth Edition*. New York : McGraw-Hill Publishing Company.
- Heinz & Koontz. (1993). *Management A.Global Perspective Tent Edition*. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Koontz & Heinz. (1992). *Management Eighth Edition*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Muhadjir. (2000). *Ilmu pendidikan dan Perubahan Sosial. Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif*. Yogyakarta : Raka Sarasin.
- Muhadjir. (2003). *Metodologi Penelitian Kebijakan dan Evaluasi Reseach*. Yogyakarta : Rake Sarakin.
- Pabundu Tika. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan ke-3*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Priatna. (2008). *Disertasi "Analisis Implementasi Kebijakan Kesejahteraan Dosen pada Universitas Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Pascasarjana UNJ.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo (2011)*. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2005)*. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo *Pustaka*.



PENERIMAAN DAN PENOLAKAN PERUBAHAN

Dr. Muhammad Asir, S.P., M.Si.
Politeknik LP3I Makassar

A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini negara kita membutuhkan suatu perubahan untuk dapat bersaing dengan negara lain. Salah satu dampak akibat globalisasi adalah persaingan yang ketat termasuk persaingan bisnis (Winarno, 2008). Perubahan yang dimaksudkan adalah suatu proses dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang dicita-citakan. Melihat definisi tersebut, semakin jelas tujuan yang sangat positif dari perubahan tersebut. Namun jika kita melihat fakta, perubahan tidak mendapat penerimaan dari semua pihak tetapi terdapat pula penolakan. Dalam menyikapi penolakan perubahan tersebut maka diperlukan suatu konklusi. Dari uraian tersebut penulis tertarik untuk membahas permasalahan perubahan serta beberapa cara dalam mengurangi tingkat penolakan terhadap perubahan.

Penerimaan diri sangat dibutuhkan oleh seseorang untuk menggapai keharmonisan hidupnya, karena pada dasarnya setiap individu yang diciptakan memiliki kekurangan dan kelebihan. Untuk menghadapi hal tersebut dibutuhkan sikap menerima apapun, baik kelebihan maupun

DAFTAR PUSTAKA

- Alifuddin, M. (2011). *Managerial Skill*. MAGNAScript Publishing, Jakarta.
- Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., Dewi, D. A., 2017. Berubah, Siapa Takut; Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan di PT TP Tangerang. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*. Vol.1 No.2; 548-555.
- Asir, M. (2018). *Revitalisasi Peran Pemangku Kepentingan dan Strategi Pengendalian Risiko Rantai Pasok Komoditas Kakao*. Disertasi. Sekolah Pascasarjana. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Asir, M., Darma, R., & Arsyad, M. (2019). Study on stakeholders position and role in supply chain of cocoa commodities. *Int. J. Supply Chain Manag.*, 8, 1-9.
- Azhar, A. 2003. *Pokok Pokok Manajemen*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Donny, T., Zaitul, Z., & Akmal, A. (2021). Dampak Partisipasi Karyawan, Komitmen Afektif Terhadap Penolakan Perubahan Dengan Kesiapan Perubahan Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pesisir Selatan. Doctoral dissertation, UNIVERSITAS BUNG HATTA.
- Ellis, C. W. (2005). *Management Skill for New Managers*. Disarikan dari Seminar Terlaris American Mangement Association. PT Bhuana Ilmu Populer Kelompok Gramedia, Jakarta.
- George, J. M., dan Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (6thed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kamal, A. (2004). *Perilaku Organisaasi dalam Birokrasi Pemerintahan*. Pustaka Raja, Yogyakarta.

- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press School, Boston.
- Kurniati, I. dan Firmansyah. (2021). Peran Manajemen dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*. Vo.1, No.1; 129-138.
- Prabawanti, B. E. (2008). Peran Komunikasi sebagai Pendukung Perubahan Organisasi. *Bina Ekonomi*, 12(1).
- Sulastri, A., dan Rifa, M. (2019). Strategi Pemimpin dalam Mengelola Perubahan Organisasi. *Benchmarking-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 19-38.
- Syahin, A. (2012). Berani Taklukkan Diri Sendiri. 105 Kiat Dahsyat Membangun Kepercayaan Diri yang Super. Al-Jadid, Ziyad Visi Media, Surakarta.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Perubahan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winarno, B., 2008. *Globalisasi : Peluang atau Ancaman bagi Indonesia*. Jakarta, Erlangga.



STRATEGI PERUBAHAN

Wijiharta, S.P., M.M.

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Hamfara

A. PENDAHULUAN

Eksistensi organisasi/perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan pada lingkungan eksternal meliputi lingkungan persaingan/industri dan lingkungan makro harus selalu dicermati demi keberhasilan organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuannya. Lingkungan makro meliputi politik, ekonomi, sosio kultural, teknologi, isu lingkungan, serta hukum dan kebijakan.¹

¹ Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J. Strickland III (2020). *Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts And Cases*, 22th ed. McGraw-Hill Education, New York. 2020.

DAFTAR PUSTAKA

- Abratt, R. & M. Mingione, 2017. Corporate identity, strategy and change. *Journal of Brand Management*, Desember, 2016.
- Aini, W. (2017). Efektifitas intervensi perubahan strategi pt.Finnet indonesia. *Jurnal Psikologi Vol. 10 No. 1 Juni 2017*
- Ananda, A., (2018). Strategi Pemasaran Akibat Perubahan Consumer Behaviour. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Volume, 15, No. 2, Mei 2018, 120 – 138
- Batra, S. (2016),"Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Iss 2 pp.
- Balogun, J., V.H. Hailey, and S. Gustafsson (2016). *Exploring Strategic Change*, 4th ed. Pearson. Harlow, UK.
- Bucata, D., 2016, Organizational Change Management: Part of Management Strategy, *Revista Economică*, vol 68, no 5, p 149 – 157
- Domínguez-Cc, M. and C. Barroso-Castro (2017). Managerial change and strategic change: The temporal sequence, *Journal of Management & Organization*, 23:1 (2017), pp. 46–73. doi:10.1017/jmo.2016.49.
- Eriksson, Y. and A. Fundin, 2018. Visual management for a dynamic strategic change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 3, pp.712-727, <https://doi.org/10.1108/-05-2016-0103>
- Fontaine, R. and Kh. Ahmad (2013). *Strategic Management from an Islamic Perspective*, Text and Cases. John Wiley & Sons. Singapore. 2013
- Ghavifekr, S. & S. Hussin, 2017. Kepimpinan berdasarkan visi dalam organisasi universiti: Strategi dan dasar untuk perubahan sistemik. *Jurnal kepemimpinan pendidikan | januari 2017*, bil. 4, isu 1 , 50 – 71.
- Joshi, M. and S. Jha, 2017. Choice of an authoritative style when implementing a survival urgency based strategic change: a middle manager's perspective, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 10 Issue: 2,pp. -, doi: 10.1108/JSMA-06-2014-0041
- Kunisch, S., J.M. Bartunek, J. Mueller, 2017. Time In Strategic Change Research, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 2, 1005–1064. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0133>

- Le, S. and M. Kroll, 2017. CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance, *Journal of International Business Studies* (2017) 48, 573–595
- Mahoney, L.M. and T. Tang (2017). *Strategic Social Media From Marketing to Social Change*. JohnWiley & Sons. West Sussex UK. 2017
- Morphet, J. (2015). *Applying Leadership And Management In Planning: Theory and practice*. Policy Press. Bristol UK. 2015
- Noer, E., 2019. Kepemimpinan Strategis Dan Perubahan Pada Perguruan Tinggi . *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, Vol.10, No.2, Oktober 2019; 59-70. DOI : 10.35724/jies.v10i2. 2409
- Riedl, T.P. (2020). *A Grounded Theory Approach: Looking the Intersection of Middle Manager and Strategic Cgange Initiatives*. Dissertation. Benedictine University.
- Shen, H., Y. Gao, and X. Yang , (2017)," Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics: evidence from China ", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Iss 2
- Spee, P., and P. Jarzabkowski (2017) Agreeing on What? Creating Joint Accounts of Strategic Change. *Organization Science*, 28(1):152-176. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1105>
- Thompson, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III (2020). *Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts And Cases*, 22th ed. McGraw-Hill Education, New York. 2020.
- Whittle, A. & A. Gilchrist, 2020. The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*, p 1–31. DOI:10.1177/1476127020914225
- Wijiharta (2020). Strategi Perubahan pada Perguruan Tinggi Menyikapi Dampak Pandemi Covid 19: Literatur Review. *At-Tauzi' : Jurnal Ekonomi Islam* Vol 20 No 1 : Juni 2020
- Yi, Y., Y. Li, M.A. Hitt, Y. Liu, and Z. Wei, 2016. The influence of resource bundling on the speed of strategic change: Moderating effects of relational capital, *Asia Pac J Manag*, 12 Februari 2016. DOI 10.1007/s10490-016-9458-z



FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN

Gerry Ganika, S.E., M.Sc.
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

A. PENDAHULUAN

Perubahan adalah sebuah keniscayaan, hakikatnya setiap pergantian hari adalah perubahan. Bahkan ada sebuah pepatah yang menyatakan “Tidak ada yang tidak berubah di dunia ini, kecuali perubahan itu sendiri”. Bagi sebuah organisasi bisnis, perubahan dapat dipandang sebagai tantangan sekaligus kesempatan, bagaimana dan kapan perubahan bisa dianggap tantangan?, dan kapan perubahan menjadi sebuah kesempatan?, dan kenapa kita harus berubah?. Pertanyaan-pertanyaan ini mungkin telah terjawab pada bab-bab sebelumnya. Tetapi mari kita ulas kembali mengenai hakikat perubahan, khususnya dalam perspektif organisasi bisnis.

Sebelum kita membahas mengenai perubahan, ada baiknya kita kembali mengingat hakikat manajemen dan organisasi. Bagi praktisi dan akademisi dibidang Manajemen Bisnis, kita tidak boleh melupakan hakikat ilmu Manajemen dan Organisasi. Manajemen dipahami sebagai serangkaian aktifitas dalam mengelola berbagai sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan organisasi adalah

DAFTAR PUSTAKA

- Burnes, Bernard (2004) Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?, *Journal of Change Management*, 4:4, 309-325, DOI: 10.1080/1469701042000303811
- Dobrovič Ján, Timková Veronika (2017) Examination Of Factors Affecting The Implementation Of Organizational Changes, *Journal of Competitiveness* Vol. 9, Issue 4, pp. 5 - 17, December 2017 ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2017.04.01 J
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D. & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 16(2), 29-49.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). *Leading organizational change*. Career development international, 6(2), 111-119.
- Rune Todnem (2005) Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380, DOI: 10.1080/14697010500359250
- Senior, Barbara. (2002). *Organizational Change*. Pearson, Essex UK,



PERUBAHAN DAN ISU KEPEMIMPINAN DALAM TIM

Dr. (Cand) Budi Karyanto, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisma Lepisi, Universitas Terbuka

Dinamika organisasi baik organisasi bisnis, usaha, pemerintahan, swasta maupun perusahaan saat ini dihadapkan pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendorong atau bahkan memaksa setiap organisasi untuk melakukan adaptasi. Organisasi dewasa ini diharapkan untuk cepat beradaptasi dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tetap menjaga norma dan kaidah dalam organisasi. Kemampuan beradaptasi itulah yang akan bisa membawa organisasi tersebut bisa untuk berkompetisi dan berkembang. Organisasi yang dalam tata kelolanya masih menggunakan model atau cara yang lama kemungkinan cepat atau lambat akan kalah dengan organisasi yang sudah mengadopsi tata kelola organisasi modern dengan mengedepankan implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk membawa organisasi mampu bersaing dan berkembang maka harus ada kerjasama atau kolaborasi yang baik antara semua anggota organisasi tersebut. Organisasi yang terdiri dari banyak anggota baik yang aktif maupun pasif dalam menyikapi perkembangan IPTEK sebaiknya bersatu atau menyamakan komitmen demi kemajuan organisasi. Kecepatan adaptasi

DAFTAR PUSTAKA

Strategi menghadapi disruption era digital. Dewi Nusraningrum, Edu Pustaka 2021
https://www.academia.edu/9460405/Kepemimpinan_dan_Isu_isu_Kontemporer
https://www.academia.edu/36832937/Isu_Isu_kepemimpinan_Pada_Abad_Ke_21



PERUBAHAN ORGANISASI DAN DINAMIKANYA

Norisca Lewaherilla, S.T., M.Si
FMIPA Universitas Pattimura

A. PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu hal yang dapat terjadi dalam berbagai lini kehidupan, dari suatu keadaan ke keadaan lainnya, termasuk di dalam suatu organisasi. Perubahan bahkan sering dilakukan secara sengaja untuk mengubah keadaan organisasi menjadi lebih baik. Perubahan tersebut dapat dilakukan baik dari dalam maupun luar organisasi. Beberapa pandangan mengenai perubahan di antaranya dikemukakan dalam (Armstrong, 2009) bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat meliputi struktur manajemen, karyawan, proses, dan kegiatan terkait lainnya. Akibatnya organisasi dianggap sebagai pengamatan empiris dalam bentuk, kualitas, maupun keadaan dari waktu ke waktu (Van den Ven & Poole, 1995).

Suatu organisasi dapat dipandang sebagai sistem kepentingan, di mana unit atau departemen dipandang sebagai subsistem dan lingkungan sebagai super sistem (Hatch, 1997). Hal ini menggambarkan dinamika organisasi yang berpengaruh pada perubahan tatanan dalam sistem organisasi agar visi organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, serta membangun sumber daya manusia dengan performa kinerja yang

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. A. (2009). *A Handbook of Human Resources Management*. London: Kogan Page.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1962). Two Faces of Power. *American Political Science Review*, 947-952.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combination of Tactics. *Administrative Science Quarterly*, 638-652.
- French, J., & Raven, B. (1960). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: MI: Institute for Social Research.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory (Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives)*. United States: Oxford University Press.
- Januarti, I., & Bunyaanudin, A. (2006). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Islam dengan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 13-26.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management and Organization*, 78-97.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Van den Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 510-540.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan, dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangn Humaniora*, 40-50.



PERANCANGAN PERUBAHAN

Dr.(C) Nasfi, S.E., M.M., M.E., CRBD

Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah (STES) Manna Wa Salwa, Padang Panjang

A. MENGAPA PERLU PERUBAHAN MANAJEMEN ORGANISASI

Era kondisi ekonomi dan kehidupan di sebagian besar belahan dunia yang dilanda Covid-19, terutama masing-masing perusahaan harus mampu menghadapi perubahan lingkungan yang dramatis dan cepat, diperlukan suatu kiat dan kondisi untuk menghadapi perubahan untuk tetap bertahan dan survival, tantangan pasar dan persaingan global yang bermunculan setiap saat, di mana perusahaan-perusahaan ditantang untuk mengubah semua lini atau unit kegiatan operasionalnya untuk tetap biasa menghasilkan. Tantangan menghadapi perubahan manajemen perusahaan merupakan kondisi yang harus dihadapi oleh perusahaan agar tetap survival, namun pimpinan perusahaan harus mempunyai rencana yang matang dan jitu berupa rencana masa depan, rencana berhubungan dengan tindakan yang dilakukan dan rencana tersebut dilakukan organisasi dan pribadi untuk perubahan masa depan karena adanya suatu masalah dan penyebab (Silalahi et al., 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M, Sabri, S, Nagara, P, Nasfi, N. (2020). SWOT Analisis dan Matrik SWOT Analisis Dalam Rangka Pemasaran Produk Pendanaan Bank (Studi PT. BPR Rangkang Aur). *Jurnal Point Equilibrium Manajemen & Akuntansi*, 2(1), 12–25.
- 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.
- Chen, C., Polemis, M., & Stengos, T. (2018). On the examination of non-linear relationship between market structure and performance in the US manufacturing industry. *Economics Letters*, 164, 1–4.
- Choi, P.-S., Dunaway, E., & Munoz-Garcia, F. (2021). Regulating Imperfectly Competitive Markets. In *Industrial Organization* (pp. 197–230). Springer.
- Davidson, J. (2005). *The Complete Ideal's Guides: Change Management*. Jakarta: Prenada Media.
- Febrianty, F., Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., Butarbutar, M., & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hough, J., & Scheepers, R. (2008). *Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership*.
- Jensen, K. B. (2020). *A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies*. Routledge.
- Kaunang, F. J., Karim, A., Simarmata, J., Iskandar, A., Ardiana, D. P. Y., Septarini, R. S., Negara, E. S., Hazriani, H., & Widyastuti, R. D. (2021). *Konsep Teknologi Informasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*.
- Kusumaputri, E. S. (2018). *Komitmen pada perubahan organisasi (perubahan organisasi dalam perspektif islam dan psikologi)*.

Deepublish.

- Maihani, S. (2008). Pemasaran Produk Pertanian Berbasis Agribisnis Dalam Upaya Percepatan Pertumbuhan Ekonomi Pedesaan. *Lentera: Jurnal Ilmiah Sains Dan Teknologi*, 16(18), 150151.
- Muizu, W. O. Z., & Sule, E. T. (2017). Manajer dan perangkat manajemen baru. *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)*, 9(2), 151–160.
- Nasfi, N., Iska, S., Nofrivul, N., & Antoni, A. (2019). Financial Sustainability In The Assesment of The Financial Pemormance of West Sumatera Sharia Financing Bank (BPRS). *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 5(1), 51–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.31869/me.v5i1.1272>
- Nurdin, Eka Hendrayani, Satriadi, Ade Triyana, Wisdahlia Maya Sari, Nasfi, A. (2021). *Pengantar Manajemen : Teori dan Aplikasi*. Insan Cendikia Mandiri.
- Rahayu, E. S. (2013). Analisis struktur pasar (market structure) jagung di Kabupaten Grobogan. *Journal of Rural and Development*, 4(1).
- Ramadonna, Y., Nasfi, N., & Aziz, Z. (2019). The Effect Of Customer Relationship Management And Customer Value On Customer Satisfsaction Of Service And Its Impact on Customer Loyalty In PT. BPR Rangkiang Aur. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31869/me.v5i1.1277>
- Riyanto, B. (2001). *Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan*.
- Ruky, A. S. (2002). *Sukses sebagai manajer profesional tanpa gelar MM atau MBA*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626–629.
- Sari, F. M., & Ibrahim, M. (2014). Penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 2(2), 161–164.
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., Nugraha, N. A., Purba, P. B., Saragih, L. M. S., Gandasari, D., & Sudarmanto, E. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Solomon, M. R., & Lowrey, T. M. (2017). *The Routledge Companion to Consumer Behavior*. Routledge.

- Suhatman, Sari.R.M, Nagara.P, N. (2020). Pengaruh Atribut Produk dan Promosi Terhadap Minat Beli Konsumen Kota Pariaman di Toko Online Shopee. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 1(2), 26–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.47747/jbme.v1i2.81>
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Syahputra, V. I. (2020). *Perancangan Manajemen Perubahan pada Project New Operating Model di PT. X menggunakan Model ADKAR*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Mitra Wacana Media.
- Wardhono, A., Indrawati, Y., Qori'ah, C. G., & Nasir, M. A. (2020). Institutional Arrangement for Food Price Stabilization and Market Distribution System: Study of Chili Commodity in Banyuwangi Regency. *E3S Web of Conferences*, 142, 5006.
- Wirawan, W. (2011). Evaluasi teori, model, standar, aplikasi dan profesi. *PT. RajaGrafindo Persada*.

BAB 10

IMPLEMENTASI PERUBAHAN (CHANGE MANAGEMENT)

Lucky Nugroho, S.E., M.M., M.Ak., MCM
Universitas Mercu Buana-Bank Mandiri Indonesia (BSI)

A. PENDAHULUAN

Perubahan adalah keniscayaan, seperti halnya dalam kehidupan manusia setiap hari dan bahkan setiap waktu terjadi perubahan, kejadian hari ini akan berbeda dengan kejadian yang lalu maupun kejadian yang akan datang. Begitu pun sebuah organisasi maupun perusahaan terus mengalami dinamika bisnis yang akan berbeda dari waktu ke waktu (Nugroho & Arafah, 2020). Terdapat beberapa faktor eksternal yang mendorong dan mempercepat sebuah bisnis melakukan transformasi agar bisnis dari perusahaan tersebut dapat survive. Faktor-faktor tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 1 di bawah ini:



Sumber: PewResearch (2017)

Gambar 1. Faktor-Faktor yang Mempercepat Terjadinya Perubahan

DAFTAR PUSTAKA

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berman, M., & Thurkow, T. (2020). Covid-19 Creates a Moment of Truth for Corporate Culture | Bain & Company. Retrieved May 9, 2021, from <https://www.bain.com/insights/covid-19-creates-a-moment-of-truth-for-corporate-culture/>
- Cantner, U., Joel, K., & Schmid, T. (2007). *The Use of Knowledge Management by Innovators – Empirical Evidence for Germany*. *Jena Economic Research Papers* (Vol. 79). Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+pproaching+the+Agora+?+Determinants+of+Scientists?+Intentions+to+Purse+Academic+Entrepreneurship#0>
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123(October 2020), 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- Deepika, D., & Chitranshi, J. (2020). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *Foresight*, 23(2), 154–171. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2020-0048>
- Drucker, P. (2012). *Managing in the next society*. Routledge.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning Agility as a Prime Indicator of Potential. *Human Resource Planning*, 27(4), 12–15. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com/library.ucc.ie/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15458211&site=ehost-live>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., ... Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. Retrieved from www.penerbitwidina.com

- Ginanjari, A. (2018). *Bisnis di Era VUCA*. Retrieved May 10, 2021, from https://seminar.gunadarma.ac.id/wp-content/uploads/2018/09/180926_Apperti_Revolusi-Industri-4.0_Ary-Ginajar.pdf
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: 'The quest for change competence.' *Journal of Change Management*, 1(2), 116–130. <https://doi.org/10.1080/714042459>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 34.
- Nugroho, L. (2020a). Bank Syariah dan Dinamika Financial Technology (Fintek) Pada Era Revolusi Industri 4.0. In Udin Saripudin (Ed.), *Eksistensi Bisnis Islami di Era Revolusi Industri 4.0* (First, pp. 153–181). Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Nugroho, L. (2020b). Pandemi Covid-19 dan Keberlangsungan Industri Perbankan. In *Gotong Royong Menghadapi Covid-19 Ide dan Solusi* (pp. 8–16). Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- Nugroho, L., & Arafah, W. (2020). Eksistensi Dan Tantangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Pada Era Globalisasi. In Sumitro, A. Suroso, & S. Nurhayati (Eds.), *Manajemen Hasil Pemikiran dari Para Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia* (Vol. First, pp. 172–187). Sumatera Utara: Sihawit Labuhan Batu. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nugroho, L., Utami, W., Harnovinsah, & Doktorlina, C. M. (2020). Covid-19 and The Potency of Disruption on The Islamic Banking Performance (Indonesia Cases). *International Journal of Economic and Business Applied*, 1(1), 11–25.
- PewResearch. (2017). Penduduk Muslim Tumbuh Tercepat di Dunia | Databoks. Retrieved May 8, 2021, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/01/31/penduduk-muslim-tumbuh-tercepat-di-dunia#>
- Safitri, Y., Nugroho, L., Permana, S. D. H., Zonyfar, C., Purnia, D. S., Napitulu, D., ... Tallo, A. J. (2020). *Gotong Royong Menghadapi Pandemi Covid-19 "Ide dan Solusi."* (T. Q. Media, Ed.), CV Penerbit Qiara Media (First). Pasuruan, Jawa Timur: Penerbit Qiara Media.
- Sartori, R., Favretto, G., & Ceschi, A. (2013). The relationships between

innovation and human and psychological capital in organizations: A review. *Innovation Journal*, 18(3), 2–19.

Wren, J., & Dulewicz, V. (2005). Leader competencies, activities and successful change in the Royal Air Force. *Journal of Change Management*, 5(3), 295–309.
<https://doi.org/10.1080/14697010500226673>



MODEL ROADMAP KEPEMIMPINAN PERUBAHAN

Dr. Imanuddin Hasbi, S.T., M.M.
Universitas Telkom

A. PENDAHULUAN

Manajemen perubahan merupakan tata kelola sumber daya dalam rangka menggapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Perubahan yang diinginkan bukanlah proses sederhana. Perubahan berpeluang pula memunculkan resistensi pada individu di dalam organisasi. Transparansi proses, komunikasi dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan akan dapat mengurangi resistensi.

Manajemen perubahan (*change management*) terdiri atas dua kata yaitu manajemen dan perubahan. Jones (2000) mengungkapkan pengertian manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan perubahan menurut Davidson (2009) adalah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, I Linda S. Ackerman and Dean Anderson. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*, Second Edition 2nd Edition New York: Pfeiffer.
- Dimock, Marshal E., Glagys O. Dimock and Louis W. Koenig, *Public Administration*. New York: Rhinehart and Company, 1960.
- Davidson, Jeff. (2009). *The Complete Ideal's Guides: Change Management*. Jakarta: Prenada Media Group
- Jones, C.P. (2000). *Investments: Analysis and Management*. 7th Edition. New York: JohnWiley & Sons.
- Kotter, John P. (1997). *Leading Change Menjadi Pionis Perubahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lee, William W. dan Krayner, Karl J. (2003). *Organizing Change*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Wibowo. (2008). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, P Sondang. (1981). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- <http://docplayer.net/22814972-By-linda-ackerman-anderson-and-dean-anderson.htm>
- <https://valcon.com/insights/change-leaders-roadmap/>
- <http://nozebra.ipapercms.dk/valcon/Website/Insights/TransformationChangeLeadersRoadmapOverview/>
- <http://shiftindonesia.com/10-prinsip-yang-akan-memandu-organisasi-melakukan-perubahan/>



MODEL “ 8 GUIDING PRINCIPLE” KOTTER

Fenny Marietza, S.E., M.Ak
Universitas Bengkulu

A. PENDAHULUAN

Kesuksesan dan kegagalan seseorang menurut Kotter bergantung pada beberapa langkah yang diambil seseorang. Terdapat delapan langkah menuju sukses yang dikembangkan oleh Kotter yang antara lain adalah menumbuhkan rasa urgensi, membangun koalisi yang kuat, menciptakan visi perubahan, mengkomunikasikan visi perubahan tersebut, menghapus rintangan, menciptakan sasaran jangka pendek, terus membina perubahan yang telah diciptakan, dan kukuhkan perubahan ke dalam budaya. Setiap proses memiliki tantangan dan solusi untuk menghadapi tantangan tersebut. 8 prinsip yang dikembangkan oleh Kotter memiliki perbedaan yang kritis antara melihat- merasa- perubahan dan analisis-pikir-perubahan.

Untuk dapat mengetahui mengapa beberapa organisasi melakukan perubahan yang lebih berhasil dibandingkan organisasi lainnya, terlebih dahulu harus dipahami aliran dari upaya yang dilakukan oleh organisasi. Hampir semua kasus memiliki alur, satu set panduan yang mereka gunakan untuk memperoleh keberhasilan dalam perubahan yang mereka lakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotter P.J. (2012), *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
- Kotter, P. J.(2014), *Accelerate (Building Strategic Agility For A Faster Moving World)*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts

<https://www.lucidchart.com/blog/kotters-8-step-change-model>

GLOSARIUM

A

Adaptasi : adalah cara bagaimana organisme mengatasi tekanan lingkungan sekitarnya untuk bertahan hidup.

Adaptif : mudah menyesuaikan diri dengan keadaan.

B

C

Change : perubahan

Change maker : pembuat perubahan

D

Discontinues Change : apa yang terjadi hari ini belum tentu merupakan rentetan atau sambungan peristiwa kemarin dan mungkin tidak akan menjadi bagian dari hari esok.

E

F

Faktor : adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu.

G

Globalisasi : proses menduniannya suatu hal sehingga batas antara negara menjadi hilang.

H

Hard power : bentuk kekuatan yang menggunakan pendekatan coercive (memaksa) maupun reward (pemberian hadiah), sehingga lebih bersifat transaksional.

I

Infertilitas : pasangan suami isteri yang tidak dikarunia keturunan atau tidak kunjung hamil selama beberapa tahun setelah menikah.

J

K

Kebijakan : adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.

Konklusi : simpulan atau pendapat

L

M

Media : adalah sesuatu yang dapat dijadikan sarana penyaluran komunikasi dan pesan.

Manajemen : adalah serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan dengan menggunakan berbagai sumberdaya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Manajemen berbagai memiliki fungsi untuk merencanakan, mengorganisasi sumberdaya, mengarahkan pekerjaan, hingga mengendalikan dan melakukan evaluasi terhadap aktivitas yang dilakukan.

N

O

Organisasi : berasal dari kata organon (Bahasa Yunani) yang berarti alat, merupakan wadah bagi sekelompok orang untuk mencapai tujuannya dengan mengelola berbagai sumberdaya secara terencana, terkoordinasi, serta terkendali.

P

Perubahan : adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi.

Planned change : perubahan terprogram

Q

R

Resistensi : perlawanan, penolakan, menentang

S

Strategi : adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu

Soft power : bentuk kekuatan dengan menggunakan kecerdasan emosional, intelektual, persuasive dan bahkan dengan membangun karisma tertentu sehingga mampu mempengaruhi pihak lain, sehingga lebih bersifat inspirasional.

Sumberdaya : segala yang memiliki nilai dan potensi untuk dikembangkan serta dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan. Bagi organisasi sumberdaya berupa man, material, machine, money, method, market, technology and information

T

U

V

W

X

Y

Z

PROFIL PENULIS

Ahmad Bairizki, S.E., M.M.



Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di tahun 2010 pada Program Studi Akuntansi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung. Kemudian di tahun 2013, dirinya lulus Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen bidang Human Resource Management di Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta.

Penulis kelahiran Jakarta ini telah memiliki berbagai riwayat kerja profesional di bidang Human Resource, Marketing, dan Public Relations. Selain itu penulis juga pernah menjadi dosen di beberapa Perguruan Tinggi di kota Mataram, di antaranya adalah Universitas Nusa Tenggara Barat (UNTB), dan Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram. Saat ini penulis telah menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM) Mataram. Sejak tahun 2015 sampai sekarang, penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Humas STIE AMM; Kepala Bidang Humas, Publikasi dan Informasi The Indonesian Association of Islamic Economist/ Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI) Komisariat STIE AMM; dan Editor Dewan Redaksi Jurnal ilmiah “Valid”. Sebelumnya, penulis telah menghasilkan tiga belas karya buku chapter, di antaranya adalah: Manajemen Sumber Daya Manusia; Manajemen Risiko; Hukum Ketenagakerjaan; Promosi Pariwisata Daerah; Manajemen Perbankan; Akuntansi Biaya; Akuntansi Syariah; Perilaku Organisasi; Studi Kelayakan Bisnis; Perilaku Konsumen; Komunikasi Organisasi; Kewirausahaan; dan Kinerja Karyawan. Selain itu penulis juga telah menghasilkan dua jilid buku referensi; Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi), yang diterbitkan oleh penerbit Pustaka Aksara. Penulis dapat dihubungi via e-mail di alamat: ahmadbairizki@gmail.com

Rudy Irwansyah, S.P., M.M.



Penulis adalah Alumni pada Program Pasca Sarjana (S2) Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta pada tahun 2008. Lulus Pendidikan Sarjana (S1) di Fakultas Pertanian (2004), Institut Pertanian Bogor (IPB), Jawa Barat. Memulai karir mengajar sejak duduk di bangku kuliah sebagai asisten dosen untuk beberapa mata kuliah. Sejak tahun 2005,

bidang ritel pada jaringan ritel supermarket nasional. Kini, sejak 2010 ia memulai menjadi staf pengajar (dosen) Fakultas Ekonomi STIE Muhammadiyah Asahan dan juga di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma di kota Medan, Sumatera Utara. Aktif di beberapa organisasi profesi, sebagai media pertukaran informasi dan juga pengembangan jaringan kerjasama. Ia juga aktif menulis untuk menerbitkan artikel ilmiah di beberapa jurnal ilmiah hasil dari penelitian mandiri, maupun penelitian dengan dana sponsor, salah satunya sumber dana penelitian dari Kemenristek Dikti, melalui program Hibah Dikti. Disela kesibukannya ia juga aktif menulis, serta sebagai pembicara di forum ilmiah.

Opan Arifudin, S.Pd., M.Pd.



Penulis memiliki nama lengkap Opan Arifudin lahir di Subang 17 Juli 1991, dari pasangan (alm) Omang Awaludin dan Nawangsih. Saat ini berprofesi sebagai dosen, peneliti, penulis dan konsultan perguruan tinggi. Pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi di Bandung, Indramayu, Jakarta dan Subang. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Gardusayang 1, jenjang menengah pertama di SMPN 1 Tanjungsiang, menengah atas di SMKN 1 Purwakarta dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana, magister dan doktor di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Saat ini pun aktif menjadi penulis berlisensi Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP) dengan nomor Penulis BNSP 1446.020612019 dan penulis regular di koran harian pasundan ekspres. Selain menghasilkan artikel pada media massa, penulis sudah menghasilkan beberapa judul buku diantaranya Eksistensi Bisnis Islami Di era revolusi Industri 4.0, Manajemen Humas Sekolah, Manajemen Humas Lembaga Pendidikan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsep dan Perkembangan), Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital, Manajemen Mitigasi Bencana, Program Linier (Teori dan Aplikasi), Psikologi Pendidikan, Manajemen Pemasaran Pendidikan, Manajemen Risiko, Manajemen Strategik, Konsep Dasar PAUD, Perkembangan Peserta Didik, Kinerja Karyawan, Komunikasi Organisasi, Manajemen Pembiayaan Pendidikan, dan Manajemen Pendidikan Islam.

Selain aktif sebagai Dosen, penulis sebagai peneliti dengan memiliki beberapa Hak Kekayaan Intelektual (HKI) untuk karyanya. Saat ini mengelola jurnal ilmiah sebagai chief editor dan merupakan mendeley advisor Indonesia.

Dr. Muhammad Asir, S.P., M.Si.



Penulis seorang praktisi dan dosen. Praktisi di bisnis input pertanian yang banyak bermitra dengan stakeholder bidang tersebut di daerah Sulawesi & Nusa Tenggara Barat sejak tahun 1998. Dosen di Politeknik LP3I Makassar sejak tahun 2016. Penulis menyelesaikan S1 Pertanian di Universitas Islam Makassar tahun 1997, S2 Agribisnis di Universitas Hasanuddin tahun 2011 dan S3 Sosial Ekonomi Pertanian di Universitas Hasanuddin tahun 2018. Selain menulis buku, juga telah mempublikasi beberapa karya ilmiah hasil penelitian di Jurnal Internasional bereputasi. Serta berperan aktif menciptakan & membina pengusaha-pengusaha muda dengan keterampilan manajemen. Di lingkungan akademisi, dia memperoleh beberapa penghargaan kategori dosen berprestasi akademik dll, dan akan terus berkontribusi mendidik calon entrepreneur dan tenaga kerja sesuai kebutuhan industri. Minat penulis pada ilmu Manajemen, bertujuan untuk berkontribusi terhadap peningkatan UMKM dan kesejahteraan masyarakat. Buku ini diterbitkan dengan bahasa sederhana dan mudah dipahami sangat bermanfaat untuk masyarakat umum, pelajar/mahasiswa, akademisi serta pengambil kebijakan/pemerintah.

Wijiharta, S.P., M.M



Penulis mengenyam pendidikan tingkat dasar hingga master di kota pelajar, Yogyakarta. Saat ini mengabdikan ilmunya sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Hamfara, sejak tahun 2009. Mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategi, Manajemen SDM dan Statistika Bisnis. Artikel ilmiah yang dihasilkan telah termuat pada jurnal internal, nasional dan internasional; serta menghasilkan tulisan bersama, buku berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia-Sebuah Strategi

Perencanaan dan Pengembangan. Penulis adalah anak seorang prajurit TNI-AD, yang dididik dan dibesarkan oleh seorang guru. Sebelum terjun di dunia pendidikan sempat berkecimpung pada perusahaan swasta, nasional dan internasional. Motto hidupnya adalah untuk mencari ilmu dan mengajarkan sebagai jalan pengabdian membangun generasi masa depan yang lebih baik.

Gerry Ganika, S.E., M.Sc.



Pria kelahiran Bandung ini menyelesaikan pendidikan sarjana ekonomi bidang Manajemen di Universitas Sangga Buana Bandung tahun 2005, dan melanjutkan pendidikan Master of Science di bidang Operations Management di Pascasarjana FEB UGM tahun 2009. Tercatat sebagai Dosen tetap di FEB Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sejak 2006, berpangkat Lektor bidang Manajemen Operasi pada Jurusan Manajemen. Aktif sebagai anggota ISEI, IAEI dan FMI. Selain sebagai peneliti, Pendiri Unit Pengelola Terbitan Ilmiah (UPTI) FEB Untirta ini juga tercatat sebagai reviewer jurnal ilmiah bidang Ilmu Manajemen dan Bisnis. Kepala Laboratorium Ilmu Manajemen FEB Untirta (2016-2000), Ketua Prodi Perbankan dan Keuangan FEB Untirta dan Anggota Asosiasi Prodi Keuangan dan Perbankan Indonesia (ADIKPI) sejak 2020 hingga saat ini. Selain itu dikenal juga sebagai konsultan pengembangan bisnis dan Manajemen bagi UMKM, profesi ini diawalinya ketika menjadi Sarjana Pendamping UMKM Provinsi Jabar tahun 2005.

Dr. (Cand) Budi Karyanto, S.E., M.M.



Penulis lahir di Bantul, 10 Maret 1979, Menempuh pendidikan Sekolah di kota kelahiran di Bantul. Menyelesaikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA 3 Negeri Bantul pada Tahun 1998. Pernah bekerja di beberapa perusahaan di Jabodetabek. Tahun 2013 menyelesaikan kuliah S1 Jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisma Lepisi Tangerang. Tahun 2016 menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di STIMA IMMI Jakarta dengan mengambik konsentrasi Manajemen Pendidikan. Saat ini aktif sebagai

Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisma Lepisi Tangerang dan mengajar beberapa subjek mata kuliah antara lain; Sistem Informasi manajemen, Perilaku Konsumen, Pengantar manajemen, manajemen pemasaran, dll. Selain aktif mengajar, juga aktif dalam Ikatan Peneliti Indonesia (IPI), dan melanjutkan studi doktoral di Universitas Terbuka bidang ilmu Doktoral Ilmu Ekonomi Manajemen SDM.

Norisca Lewaherilla, S.T., M.Si



Penulis lahir di Ambon pada tahun 1989. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada tahun 2011 di Program Studi Teknik Industri Universitas Pattimura. Kemudian di tahun 2015, penulis menyelesaikan pendidikan Magister di Program Studi Magister Aktuaria Institut Teknologi Bandung. Aktifitas penulis saat ini adalah sebagai Dosen Tetap Fakultas MIPA Universitas Pattimura, pada Program Studi Statistika, Jurusan Matematika, yang menjalankan tridharma Perguruan Tinggi di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebelumnya penulis turut terlibat dalam penulisan buku kolaborasi dengan judul Manajemen Risiko.

Dr.(C) Nasfi, S.E., M.M., M.E., CRBD



Penulis lahir di Bukittinggi 02 Desember 1969, tamat SDN 02 Sungai Pua tahun 1983, tamat Tsnawiyah Diniyah V Jurai Sungai Pua tahun 1986, tamat SMEA PB Bukittinggi jurusan Akuntansi tahun 1989, tamat Akademi Keuangan dan Perbankan (AKBP) Padang Oktober 1994, Januari 1995 mulai bekerja di Perbankan sampai 26 Juni 2021, Jabatan terakhir di berbagai perbankan mikro Direktur Utama yang dijabat selama 20 tahun. Tahun 1999 transfer ke S1 Manajemen ke UPI “YPTK” Padang tamat Oktober 2001, Februari 2004 tamat Magister Manajemen UPI “YPTK” Padang. September 2018 tamat Pasca Sarjana IAIN Batusangkar Jurusan Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah, Agustus 2018 melanjutkan Program Doktor FE Universitas Negeri Padang. Dosen dari tahun 2005 sampai sekarang dengan Jabatan Lektor, sekarang Dosen tetap Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah (STES) Manna Wa Salwa di Padang Panjang. Dari

2004 sampai sekarang Nasfi Trainers/Fasilitator LSP Certif dan Trainers di beberapa Lembaga Pendidikan dan Pelatihan. Nasfi aktif sebagai Reviewer dan Editor di berbagai Jurnal nasional maupun jurnal international. Dengan kepakaran yang dimiliki di Bidang Perbankan dan Manajemen. Buku yang ditulis Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Era Revolusi Industri 5.0, Dasar Ilmu Manajemen, Dasar Manajemen dan Kewirausahaan, Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi serta Ekonomi Mikro Islam. Email Penulis: nasfi.amwar@gmail.com ,Telp: 081261699199.

Lucky Nugroho, S.E., M.M., M.Ak., MCM



Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 21 Desember 1979. Pendidikan yang telah ditempuh penulis, S1 Sarjana Ekonomi lulus pada tahun 2001 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia; S2 Magister Manajemen lulus pada tahun 2011 dari Universitas Trisakti; S2 Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah dari Universitas Padjadjaran Bandung lulus pada tahun 2014; S2 Advance Master Microfinance lulus pada tahun 2015 dari Universite Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economic and Management, Belgia; Post-Graduate dari Erasmus University Rotterdam pada tahun 2016 dengan konsentrasi Sustainable Local Economics Development. Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2015. Selain itu penulis juga sebagai praktisi pada perbankan, yaitu Bank Rakyat Indonesia dari tahun 2002-2009. Sejak tahun 2009 s.d saat ini penulis juga masih aktif sebagai staff pada asset liabilities management di bank syariah yaitu pada Bank Syariah Indonesia (BSI). Selain itu penulis juga aktif sebagai pengurus pada bidang kerjasama Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Komisariat Universitas Mercu Buana dan sebagai pengurus Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) wilayah Jakarta.

Dr. Imanuddin Hasbi, S.T., M.M.



Penulis menempuh pendidikan jenjang S1 Teknik Manajemen & Industri, Universitas Pasundan Bandung, S2 Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Bandung dan S3 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia. Pendidikan dan pelatihan sertifikasi profesi Metodologi Asesor dari BNSP, sertifikasi profesi keahlian bidang Brand, Service, dan Selling dari BNSP & Markplus Institut, dan sertifikasi profesi Certified Coaching Entrepreneurship dari Coaching Indonesia. Penulis sebagai dosen menjalankan misi tridharma perguruan tinggi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat bidang Manajemen, Administrasi dan Kewirausahaan, di Universitas Telkom. Penulis menulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Rencana Pemasaran Efektif, Riset Pemasaran, Entrepreneurship, Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebuah Strategi, Perencanaan, Dan Pengembangan), Manajemen Pariwisata, Sosiologi Komunikasi, Manajemen Risiko, Perilaku Konsumen, Komunikasi Organisasi, Tata Hukum Indonesia, Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini, Perkembangan Peserta Didik, Penganggaran Perusahaan, Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Pengantar Pariwisata, Psikologi Sosial dan Manajemen Perubahan.

Fenny Marietza, S.E., M.Ak



Fenny Marietza adalah seorang dosen tetap di Universitas Bengkulu, bekerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi dari tahun 2009 sampai saat ini. Selain itu, telah mempublikasikan beberapa jurnal akademis yang terbit di beberapa jurnal nasional terindeks Sinta dan beberapa lagi di jurnal internasional dan prosiding internasional. Penelitian yang dilakukan berkaitan dengan penelitian di bidang akuntansi keuangan, sistem informasi akuntansi dan auditing. Beliau juga aktif dalam membuat modul pembelajaran di Jurusan Akuntansi, FEB Universitas Bengkulu.

MANAJEMEN PERUBAHAN



Secara umum, istilah perubahan sering diartikan sebagai kondisi yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Artinya, perubahan terjadi karena timbul dari suatu proses yang terjadi kemudian menggambarkan sebelum dan sesudah peristiwa tersebut terjadi, baik berkaitan dengan perubahan fisik, ide, maupun gagasan yang hasilnya baik ataupun tidak. Sedangkan manajemen merupakan suatu tata pengelolaan yang efektif yang diawali oleh perencanaan kemudian pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, maka dari itu manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola hal-hal yang terjadi akibat dari perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam ataupun dari luar organisasi tersebut. Manajemen perubahan juga merupakan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada seseorang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut. Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk memberi solusi yang diperlukan dalam mensukseskan melalui cara yang terorganisasi serta melalui metode pengelolaan dampak pada individu ataupun organisasi yang terlibat di dalamnya.

Buku ini sangat layak dimiliki oleh khalayak karena di dalam buku ini menyajikan teori dan praktik manajemen perubahan yang melibatkan banyak disiplin ilmu dan tradisi ilmu-ilmu sosial, bukan suatu disiplin ilmu yang terpisah dengan batasan kaku yang terdefiniskan dengan jelas. Oleh karena itu buku ini hadir dihadapan sidang pembaca sebagai bagian dari upaya diskusi sekaligus dalam rangka melengkapi khazanah keilmuan di bidang manajemen perubahan, sehingga buku ini sangat cocok untuk dijadikan bahan acuan bagi kalangan intelektual di lingkungan perguruan tinggi ataupun praktisi yang berkecimpung langsung di bidang manajemen.