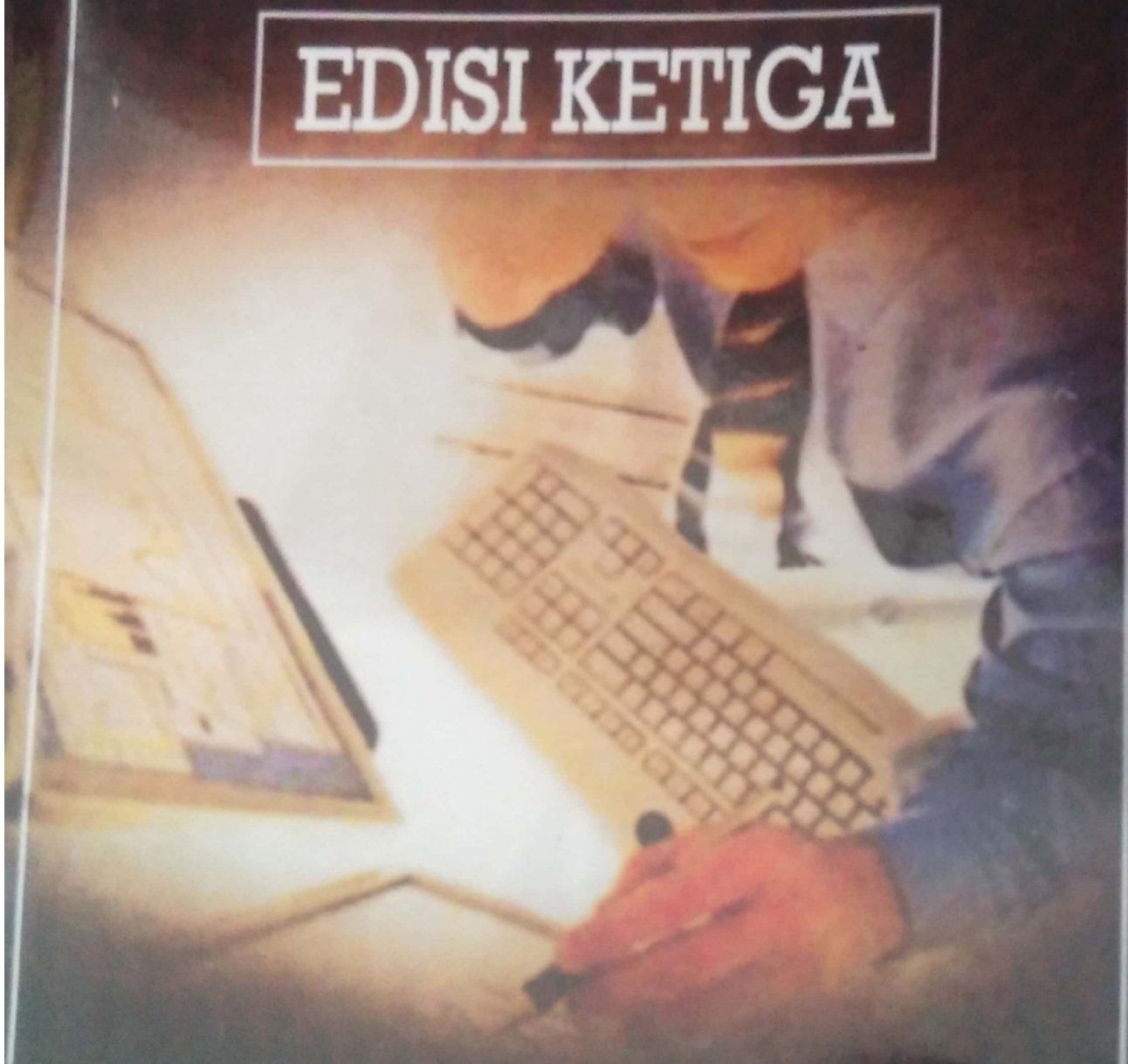




# Manajemen Perubahan

EDISI KETIGA



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

# MANAJEMEN PERUBAHAN

## EDISI KETIGA

Buku *Manajemen Perubahan* ini telah diperkaya dengan materi baru dan secara signifikan menambahkan topik bahasan baru tentang implementasi perubahan. Dengan demikian, diharapkan dapat lebih memuaskan keberagaman kebutuhan di antara para akademisi, praktisi, maupun pembaca pada umumnya.

Buku *Manajemen Perubahan* ini tidak terlepas kaitannya dengan buku lain, yaitu *Budaya Organisasi* dan *Manajemen Kinerja*, yang ditulis oleh penulis yang sama.

Manajemen Perubahan perlu didukung oleh adanya Budaya Organisasi yang kuat yang menjadi dasar bagi berlangsungnya proses perubahan dalam organisasi. Suatu organisasi yang menurut Jerome Want telah mencapai *New Age Culture*.

Sementara itu, organisasi melakukan perubahan untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan daya saingnya dalam kompetisi yang semakin ketat. Namun, hal tersebut hanya akan dapat dicapai apabila suatu organisasi menjalankan Manajemen Kinerja. Menurut Mark A. Stiffler, organisasi perlu membangun dirinya menjadi *performance-driven organization*, menjadi suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang didorong oleh kinerja tinggi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

# Manajemen Perubahan

EDISI KETIGA

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



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

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Wibowo

Manajemen Perubahan/Wibowo

Ed. 1—A.—Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

xx, 678 hlm., 21 cm

Bibliografi: hlm. 571

ISBN 979-769-024-5

1. Organisasi, Perubahan

Ik-Judul

658.406

Hak cipta 2006, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2006:0851:RAJ

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

MANAJEMEN PERUBAHAN EDISI KETIGA

Cetakan ke-4, Februari 2012

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

Desain cover oleh Reka Studio Grafis

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Kantor Pusat:

Jl. Janur Kuning I, Blok WF I No. 1, Kelapa Gading Permai, Jakarta 14240

Tel/Fax : (021) 4520951 – 45847329

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id http://www.rajagrafindo.co.id

Perwakilan:

Bandung-40243 Jl. H. Kurdi Selatan I No. 18 Komplek Kurdi Telp. (022) 5206101 Yogyakarta-Pondok  
Serangan Indah Blok A-1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan Bantul, Telp. (0274) 625093 Surabaya-  
60118, Jl. Rungkut Harapan Blok. A No. 9, Telp. (031) 8700819 Palembang-30137, Jl. Kumbang III  
No. 4459 Rt. 75, Kel. Derbang Lebar Daun Telp. (0711) 445062 Pekanbaru-28294, Perum. De' Diantra  
Land Blok. C1/01 Jl. Kartama, Marwahan Damai, Telp. (0761) 61807 Medan-20164, Jl. Eka Rasmil Gg.  
Eka Bossa No. 3 A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. (061) 7871546 Makassar-90221,  
Jl. ST. Alauddin Blok 8 9/3, Komp. Perum Bumi Permata Mijau, Telp. (0411) 861618 Banjarmasin-  
70114, Jl. Bali No. 23 Rt. 9, Telp. (0511) 52060 Bali, Jl. Imam Bonjol Gg. 100/V No. 58, Denpasar  
Telp. (0361) 8607995

PENGANTAR

## PENGANTAR

Sejak tahun 1988 penulis mengajar mata kuliah Metode Numerik di Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Untuk keperluan mengajar penulis menyusun bahan kuliah, yang semula hanya berupa catatan kuliah. Dari tahun ke tahun materi tersebut selalu diperbaiki dan disempurnakan, sehingga akhirnya menjadi buku ini.

Tujuan penulisan buku ini adalah untuk mengisi kelangkaan kepustakaan dalam bahasa Indonesia, memberikan pengertian mendasar tentang metode numerik, dan sebagai buku pegangan bagi mahasiswa S-1, S-2 dan para peneliti dalam mengikuti perkuliahan dan melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan hitungan numerik dan model matematik. Untuk mempermudah pemahaman teori yang diberikan, setiap materi yang dibahas dilengkapi dengan contoh soal dan penyelesaiannya serta program komputer. Program komputer ditulis dalam bahasa Fortran dan menggunakan perangkat lunak WATFOR77.

Materi yang terkandung dalam buku ini merupakan rangkuman dari beberapa buku referensi seperti yang diberikan dalam daftar pustaka, pengalaman penulis dalam memberikan kuliah, penelitian dan melaksanakan beberapa pekerjaan yang terkait dengan masalah model matematik. Sudah cukup banyak buku tentang metode numerik, terutama yang berbahasa Inggris dan terjemahan dari buku asing. Masing-masing buku tersebut mempunyai penekanan materi yang berbeda. Buku ini ditekankan pada aplikasi dari

# Daftar Isi

---

Kata Pengantar	v
Kata Pengantar (Edisi Kedua)	vii
Kata Pengantar (Edisi Ketiga)	ix
Daftar Gambar	xv
Daftar Tabel	xix
Bab 1 Pendahuluan	1
Bab 2 Manajemen <i>KIP 2</i>	7
A. Memahami Manajemen	8
B. Manajemen Berdasar Sasaran	29
C. Manajemen Kewirausahaan	32
D. Manajemen Risiko	40
E. Manajemen Keberagaman	41
F. Manajemen Konflik	47
G. Manajemen Stres	53
H. Manajemen Komitmen	59
I. Manajemen Partisipatif	65

J. Manajemen Kinerja	67
K. Manajemen Pengetahuan	71

Bab 3 Perubahan K 10/7

A. Faktor Pendorong Perubahan	81
B. Memahami Perubahan	103
C. Resistensi Perubahan	152
D. Mengatasi Resistensi	180
E. Tantangan Perubahan	188
F. Model Perubahan	199
G. Pendekatan Perubahan	230
H. Kefepatan Perubahan	238

Bab 4 Manajemen Perubahan (1)

A. Memahami Manajemen Perubahan	241
B. Model Manajemen Perubahan	252
C. Menyiapkan Perubahan Organisasional	270
D. Perubahan oleh Manajer Menengah	274
E. Peran dan Tanggung Jawab	279
F. Komunikasi dalam Perubahan	290
G. Kontinuitas dalam Perubahan	299

Bab 5 Memimpin Perubahan (4)

A. Memahami Perubahan Strategis	309
B. Memimpin Perubahan Paralel	316
C. Pendekatan Kepemimpinan Transformasi	320
D. Memimpin Perubahan Besar	323

E. Memimpin Berbasis Kultural	331
F. Memimpin Berdasar Hubungan	340
G. Gaya Kepemimpinan Perubahan	343
H. Strategi Memimpin Perubahan	347
I. Peran Pemimpin Perubahan	353
J. Penyakit Kepemimpinan	359
K. Kesalahan yang Harus Dihindari	360
L. Pelajaran untuk Pemimpin Perubahan	367

Bab 6 Perubahan Sumber Daya Manusia

A. Kesiapan untuk Berubah	367
B. Mengubah Smart People	368
C. Mencapai Keunggulan	387
D. Pemberdayaan	407
E. Membantu Orang Menyesuaikan	411

Bab 7 Perubahan Organisasional K/P

A. Pengembangan Organisasi	419
B. Tipe Perubahan Organisasi	429
C. Organisasi Pembelajaran	437
D. Mengubah Standar Keunggulan	446
E. Change-Adapt Organization (W/Me)	458


Bab 8 Perubahan Budaya Organisasi (47)

A. Memahami Budaya	471
B. Memahami Budaya Organisasi	481
C. Mengubah Budaya Organisasi	488

D. Budaya Berprestasi	498
E. Menciptakan Budaya Perubahan	504
F. Mengubah Pola Pikir	507
G. Memelihara Kepertayaan	513
<b>Bab 9 Implementasi Perubahan</b>	<b>527</b>
A. Masalah Implementasi Perubahan	527
B. Melaksanakan Perubahan	528
C. Tindakan Meneruskan Perubahan	532
D. Kewaspadaan	535
E. True Change	538
F. Management Innovation	550
<b>Bab 10 Penutup</b>	<b>565</b>
Daftar Pustaka	571
Tentang Penulis	577

## Daftar Gambar

Gambar 2.1 : Proses Manajemen	12
Gambar 2.2 : Manajemen Keberagaman	46
Gambar 3.1 : The Drivers of Change Model	94
Gambar 3.2 : Manfaat dan Biaya Perubahan	109
Gambar 3.3 : Kontinum Perubahan	114
Gambar 3.4 : Pendekatan Perubahan	116
Gambar 3.5 : Kerangka Kerja Perubahan	120
Gambar 3.6 : Tipologi Perubahan	122
Gambar 3.7 : Matriks Perubahan Inkremental	122
Gambar 3.8 : Matriks Perubahan Fundamental	159
Gambar 3.9 : Sumber Resistensi Individual	161
Gambar 3.10 : Sumber Resistensi Organisasional	171
Gambar 3.11 : Negative Response to Change	173
Gambar 3.12 : Positive Response to Change	202
Gambar 3.13 : Model Perubahan Lewin	208
Gambar 3.14 : Model Perubahan Kreiner dan Kinicki	213
Gambar 3.15 : Model Perubahan Tyagi	213
Gambar 3.16 : Struktur Perubahan Conner	217



## Daftar Pustaka

---

- Abrahamson, Eric. *Change Without Pain*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Anderson, Dean and Linda S. Ackerman Anderson. *Beyond Change Management*. San Francisco: 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.
- Costello, 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.
- Dubrin, Andrew J. *Essentials of Management*. Boston: Harvard Publishing Co., 1990.
- Folkman, Joseph R., *The Power of Feedback*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006.
- 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: Somaiya 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.
- Hamel, Gary and Bill Breen, *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Harvard Business Review. *Culture and Change*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

- \_\_\_\_\_. *Leadership in a Changed World*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.
- Heller, Robert and Tim Hindle. *Essential Manager's Manual*. London: Dorling Kindersley, 1998.
- Heller, 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.
- Kanter, Rosabeth Moss, *On the Frontiers of Management*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.
- Kitchel, Phil. *Every Manager's Desk Reference*. Indianapolis: Penguin Group., 2002.
- Klein, Janice A., *True Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Koontz, Harold, Cyril O' Donnell, and Heinz Wehlich. *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.
- Palmer, Ian, Richard Dunford, Gib Akin, *Managing Organizational Change*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
- 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.
- Pheegan, 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.

## Tentang Penulis



Penulis lahir di Surabaya, 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.

Serentak dengan tugas di pemerintahan, sejak tahun 1967 telah menjadi dosen pada Fakultas Ekonomi, dan sejak tahun 1999 menjadi dosen pada Program Pascasarjana, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) sampai sekarang. Di samping memberikan beberapa mata kuliah, sempat menduduki jabatan struktural di Fakultas Ekonomi, Program Pascasarjana dan universitas.

Presentasi seminar internasional antara lain telah dilakukan di Jepang (1992) tentang *The Role of Transmigration in Agricultural and Rural Development* dan (1997) tentang *Shifting Cultivation*, serta di Amerika Serikat (1997) tentang *Renewable Energy*.