

**“MANAJEMEN PERUBAHAN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,.M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**MANAJEMEN PERUBAHAN**

**PENDAHULUAN**

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan mulai disadari menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi diawali sekitar 40 tahun yang lalu. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Dalam masyarakat yang mengitari organisasi dewasa ini, terdapat banyak isumengenai perubahan – perubahan dan bagaimana seorang pribadi atau sekolompok orang dalam suatu organisasi mengatasi desakan perubahan yang tidak dapatdielakkan sehingga mereka dapat mempertahankan organisasi mereka agar tetap berlangsung. Meskipun perubahan adalah kenyataan hidup, apabila manajer dalamsuatu organisasi perusahaan ingin efektif, mereka tidak lagi dapat membiarkan perubahan itu terjadi sebagaimana adanya. Mereka harus dapat menyusun strategiuntuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan. Akan tetapiadakalanya satu – satunya jalan menuju efektifitas dan efesiensi adalah melalui perubahan.

Perubahan merupakan salah satu fakta kehidupan dalam perilakuorganisasi. Perubahan yang diintroduksi secara tidak tepat, juga dapatmenyebabkan timbulnya sikap menentang dan tindakan sabotase.

**Pengertian Manajemen Perubahan**

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

**Tujuan dan Manfaat Perubahan**

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasen akan pelayanan yang berkualitas

**Mengapa perubahan demikian penting**

 Perusahaan – perusahaan dalam lingkungan yang stabil dan statik, akan merasakan bahwa suatu ketika perubahan perlu dilaksanakan sekalipun hal tersebuthanya meliputi perubahan dalam angkatan kerja. Teknologi teknologi baru terusmenerus dikembangkan, dan persaingan harus dihadapi dalam bentuk penawaran penawaran pemasaran dan kebijaksanaan kebijaksanaan penetapan harga baru. Efek perubahan atas organisasi formal sangat besar. Teknologi dan organisasi merupakan dua macam faktor kausal utama dalam pengoperasian perusahaan. Tindakan mereorganisasi dan memodifikasi dasar dasar teknologikal bukanlah pekerjaan kecil. Tetapi, dampak perubahan atas sistem – sistem individual dan sosial mungkin lebih besar.

**Tipe Perubahan**

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula.

Tiga macam perubahan tersebut adalah:

1. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
2. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
3. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

Beberapa pertanyaan yang perlu ditanyakan untuk mengakses jenis-jenis perubahan yang ditemukan dalam organisasi adalah:

1. Apakah perubahan itu bersifat siklis ?
2. Apakah para karyawan mengantisipasi perubahan ini ?
3. Apakah perubahan itu berarti terjadi pergerakan dari rutinitas ke lainnya ?

Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi **perubahan rutinitas**

1. Akankah perubahan tersebut memberikan jalan yang lebih baik dalam pelaksanaan aktivitas saat ini ?
2. Apakah perubahan mempertinggi intensitas kegiatan yang ada ?

Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi **peningkatan perubahan**

1. Apakah perubahan merupakan pendekatan baru secara keseluruhan atau sebuah ide untuk organisasi ?
2. Apakah perubahan tersebut memerlukan pemikiran ulang dari prosedur-prosedur organisasi saat ini ?

Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi sebuah **perubahan inovatif**

**Macam Penolakan terhadap Perubahan**

1. Penolakan terhadap kritik yang terimplikasi bahwa metode yang dewasa ini ditetapkan tidak baik.
2. Penolakan terhadap kritik yang terimplikasi bahwa performa sekarang tidak baik.
3. Perasaan takut bahwa kebutuhan akan jenisketerampilan atau kemampuan yang ada, akandikurangi atau dihapuskan sama sekali.
4. Perasaan takut bahwa spesialisasi makin mendalamakan muncul, hal mana mengakibatkan timbulnyakebosanan, monotomi dan turunnya harkat diri.
5. Timbulnya perasaan kurang menyenangkansehubungan dengan keharusan untuk melupakanmetode – metode yang dewasa ini dipraktikkan.
6. Timbulnya perasaan kurang menyenangkansehubungan dengan keharusan untuk mempelajarimetode – metode baru.
7. Perasaan takut, bahwa pekerja yang bersangkutan harus bekerja lebih keras.
8. Perasaan takut terhadap ketidakpastian dan hal yang belum dikenal.

**Langkah-langkah Manajemen Perubahan**

1. ***Identifikasi Tipe Perubahan***

Ketika anda harus memanaj perubahan, pertama-tama perlu mengidentifikasi tipe dari perubahan tersebut.

Contoh : anda sebagai kepala keperawatan/kebidanan memperkenalkan standar baru tentang kerja keras.

1. Tipe Peningkatan Perubahan

Seperti penggunaan waktu secara moderat, ini akan memerlukan waktu untuk mencapainya, karena kebiasaan buruk dari staf. Untuk mencapai sukses akan memerlukan manajemen waktu untuk memonitor secara reguler.

1. Tujuan dari Standar :
2. Setiap staf perawat dan bidan harus selalu mencuci tangan sebelum dan sesudah menyentuh pasen (dewasa maupun anak-anak)
3. Penyebaran penyakit dan infeksi silang akan berkurang dengan tindakan ini
4. Staf akan menerima tanggung jawab klinis dari standar ini
5. Beberapa Pernyataan tujuan yang lebih Spesifik lagi dapat berupa :

Mengurangi infeksi dengan cara staf melakukan cuci tangan

1. ***Identifikasi Tujuan Perubahan***

Tugas kedua adalah mengidentifikasi tujuan-tujuan perubahan. Kemudian merencanakan tujuan-tujuan tersebut secara jelas dan memberikan batasan antara waktu dengan perubahan mana yang dapat diterima.

Kesulitan perubahan, adalah upaya lebih lanjut yang harus dimasukkan dalam perencanaan tujuan. Perencanaan tujuan mengklarifikasi kebutuhan akan situasi dan meningkatkan ketelitian respon. Ini akan memberikan fleksibilitas yang lebih, dalam manajemen perubahan. Kejelasan tujuan memberikan arahan dan petunjuk dalam mengambil keputusan mengenai apa yang harus dilakukan. Dengan membuat perencanaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik akan mengurangi pemborosan waktu dan upaya.

Contoh Mapping Dampak Perubahan

|  |  |
| --- | --- |
| **Dampak****Perubahan** | Jenis – jenis Perubahan |
| Rutinitas | **Peningkatan** | **Inovatif** |
|  | Anggaran tahunan baru dalam Rupiah | Standar baru dalam ruangan/unit | Seri baru dalam komunitas |
| Waktu  |  |  |  |
| Gambaran |  |  |  |
| Kebutuhan waktu |  |  |  |
| Manajemen waktu |  |  |  |

**Analisis Swot**

Sejak awal sebagian besar tujuan-tujuan untuk perubahan mencakup beberapa prioritas isu, maka analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*) lebih banyak digunakan untuk menggabungkan faktor internal dan eksternal dalam perubahan organisasi. Setiap prioritas isu harus diolah dengan analisis SWOT.

**Beberapa pertanyaan yang harus didiskusikan antara lain:**

* Tindakan-tindakan apa yang dibutuhkan dalam menangani isu tersebut?
* Rincian apa yang harus dimasukkan?
* Bagaimana hal ini dikomunikasikan? Kepada siapa?
* Siapa yang bertanggung jawab? Apa yang dilakukan? Kapan?
* Bagaimana reaksinya dapat dimonitor?
* Bagaimana cara Anda memberi umpan baliknya?

**Strength (kekuatan)**

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu kekuatan dari tujuan ini?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang kekuatan ini?

Siapa yang harus diberitahu mengenai kekuatan ini?

Bagaimana mereka diberitahu?

Sejak Kapan?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya? Sejak kapan?

Siapa yang memonitor proses ini? Data-data apa saja yang diperlukan?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut?

**Weaknesses (kelemahan)**

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu kelemahan dari tujuan ini?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang kelemahan ini?

Siapa yang harus diberitahukan mengenai kelemahan ini?

Bagaimana mereka diberitahukannya?

Sejak Kapan?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya? Sejak kapan?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut?

**Opportunities (kesempatan)**

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu kesempatan dari tujuan ini?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang kesempatan ini?

Bagaimana mereka diberitahukannya?

Sejak kapan?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya? Sejak kapan?

SIapa yang memonitor proses ini? Data-data apa saja yang diperlukan?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut?

**Threats (hambatan)**

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu hambatan dari tujuan ini?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang hambatan ini?

Siapa yang harus diberitahukan mengenai hambatan ini?

Bagaimana mereka diberitahukannya?

Sejak kapan?

SIapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya? Sejak Kapan?

Siapa yang memonitor proses ini? Data-data apa saja yang diperlukan?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut?

**Siapa saja yang terlibat**

Hal selanjutnya yang perlu dipikirkan adalah mengenai profil orang – orang yang terlibat dalam perubahan. Profil orang-orang tersebut seharusnya dapat mengorganisasi informasi dari semua orang terlibat dalam upaya perubahan. Setiap orang akan mempunyai prioritas dan minat yang berbeda, berdasarkan fungsi mereka. Kebijaksanaan dan diplomasi harus digunakan ketika mempresentasikan tujuan perubahan kepada kelompok. Pesan yang sama harus disampaikan kepada semua orang, bagaimanapun pentingnya, perlu dicermati hal-hal khusus yang banyak relevansinya kepada kelompok.

Penyesuaian pesan dengan minat orang-orang ini membawa kita untuk bekerja lebih efektif dengan kebutuhan yang berbeda-beda bagi setiap individu atau kelompok. Dengan memahami perbedaan akan meningkatkan kemungkinan menghargai pengalaman teman sejawat. Dengan memahami konsentrasi dan minat setiap orang, akan meningkatkan kinerja kepemimpinan. Contoh: Untuk memonitor tingkat infeksi semua staf di klinik, termasuk para dokter, perawat, bidan, petugas kebersihan, petugas yang menyediakan sabun dan tissue, para pasen.

**Tahap-tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

1. **Tahap 1**, yang merupakan ***tahap identifikasi perubahan,*** diharapkan seseorangdapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
2. **Tahap 2,** adalah ***tahap perencanaan perubahan***. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai ***diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan.*** Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
3. **Tahap 3**, merupakan ***tahap implementasi perubahan*** dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
4. **Tahap 4**, adalah **tahap evaluasi dan umpan balik**. Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan ***pengumpulan data*** ***dan evaluasi data*** tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

***Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan***. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

Jika pimpinan manajemen perubahan mengetahui ***emosi normal yang dicapai, ini akan lebih mudah untuk memahami dan menghandel emosi secara benar***.

Dikaitkan dengan konsep ‘globalisasi”, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu ***customer, competition***, dan ***change***.[[1]](#footnote-1) Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan **perubahan menjadi konstan.** Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

# Masalah dalam perubahan

 Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (***resistance to change***). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

 Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

# Mengapa perubahan ditolak ?

 Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh **individual** dan yang dilakukan oleh **kelompok atau organisasional.[[2]](#footnote-2)**

**Resistensi Individual**

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

**KEBIASAAN** .

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

## RASA AMAN

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

## FAKTOR EKONOMI

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurun-nya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

## TAKUT AKAN SESUATU YANG TIDAK DIKETAHUI

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

## PERSEPSI

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

 **Kebiasaan Rasa Aman Faktor Ekonomi**

 **Ketidakpastian Persepsi**

#### Resistensi Organisasional

 Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-kan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan.

INERSIA STRUKTURAL

Artinya penolakan yang terstrukur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasil- kan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

FOKUS PERUBAHAN BERDAMPAK LUAS

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian dubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

INERSIA KELOMPOK KERJA

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

ANCAMAN TERHADAP KEAHLIAN

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

ANCAMAN TERHADAP HUBUNGAN KEKUASAAN YANG TELAH MAPAN.

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

ANCAMAN TERHADAP ALOKASI SUMBERDAYA

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

Inersia Struktural Dampak Luas Perubahan Inersia Kelompok

Ancaman Keahlian Ancaman Kekuasaan Ancaman Alokasi

 Sumberdaya

##### **Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan**

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan[[3]](#footnote-3)

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

###### Pendekatan dalam Manajemen Perubahan Organisasi

Pendekatan klasik yang dikemukaan oleh Kurt Lewin mencakup tiga langkah. Pertama ***: UNFREEZING the status quo***,

Kedua ***MOVEMENT to the new state***,

Ketiga ***REFREEZING the new change to make it pemanent [[4]](#footnote-4).***

Kalau digambarkan modelnya menjadi seperti di bawah ini.

 Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak . Melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

**Unfreezing** : Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

**Movement** : Secara bertahap (step by step) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

**Refreezing** : Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendudung makin bertambah.

**Tugas Individu**

1. Berikan 3 contoh pengalaman pribadi anda dalam organisasi yang menggambarkan setiap jenis perubahan: rutinitas, peningkatan dan inovatif.
2. Dapatkah perubahan itu bersifat positif ?

**Daftar Pustaka**

Handoko, Hani.2003. *Manajemen* edisi 2. Yogyakarta : BPFE- Yogyakarta

Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner.2000, *Organizational Behavior* edisi Indonesia.

Jakarta : Salemba Empat

Winardi, J.2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenada Media

1. Michael Hammer dan James Champy, Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, 1994 [↑](#footnote-ref-1)
2. Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application, 1991 [↑](#footnote-ref-2)
3. L. Coch dan J.R.P.French, Jr. “Overcoming Resistance to Change”, 1948 [↑](#footnote-ref-3)
4. Kurt Lewin, Field Theory in Social Science, 1951 [↑](#footnote-ref-4)