

**Editor :**  
**Martin Yehezkiel Sianipar, S.E., M.Si.**



**FUTURE SCIENCE**

# **CHANGE MANAGEMENT**

**Reina A. Hadikusumo, Wulandari Harjanti, Muhammad Gunawan Wibisono,  
I Gede Iwan Suryadi, Norman Firmansyah, Akim Windaru, Slamet Wahyudi,  
Agus Frianto, Endro Puspo Wiroko, Novie Prasetyaning Marhaeni,  
Arif Rahman Hakim**



Bunga Rampai

# **Change Management**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# Change Management

Reina A. Hadikusumo  
Wulandari Harjanti  
Muhammad Gunawan Wibisono  
I Gede Iwan Suryadi  
Norman Firmansyah  
Akim Windaru  
Slamet Wahyudi  
Agus Frianto  
Endro Puspo Wiroko  
Novie Prasetyaning Marhaeni  
Arif Rahman Hakim



# CHANGE MANAGEMENT

Penulis:

**Reina A. Hadikusumo**  
**Wulandari Harjanti**  
**Muhammad Gunawan Wibisono**  
**I Gede Iwan Suryadi**  
**Norman Firmansyah**  
**Akim Windaru**  
**Slamet Wahyudi**  
**Agus Frianto**  
**Endro Puspo Wiroko**  
**Novie Prasetyaning Marhaeni**  
**Arif Rahman Hakim**

Editor: **Martin Yehezkiel Sianipar, S.E., M.Si.**

Desain Cover: **Nada Kurnia, S.I.Kom.**

Tata Letak: **Samuel, S.Kom.**

Halaman: **A5 Unesco (15,5 x 23 cm)**

Ukuran: **x, 177**

e-ISBN: **978-623-8665-18-1**

p-ISBN: **978-623-8665-19-8**

Terbit Pada: **Juli 2024**

---

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2024 by Future Science Publisher**

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT FUTURE SCIENCE**  
**(CV. FUTURE SCIENCE)**

Anggota IKAPI (348/JTI/2022)

Jl. Terusan Surabaya Gang 1 A No. 71 RT 002 RW 005, Kel. Sumbersari, Kcc. Lowokwaru, Kota  
Malang, Provinsi Jawa Timur.  
[www.futuresciencepress.com](http://www.futuresciencepress.com)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan atas berkat rahmat dan karuniaNya, buku yang berjudul Change Management ini telah selesai disusun dan diterbitkan, semoga buku ini bisa memberikan kontribusi keilmuan dan penambah wawasan bagi para pembaca yang berminat dalam pembahasan manajemen perubahan (*change management*).

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap pentingnya manajemen perubahan yang akan dibahas dalam 11 bab terkait introduction, force the change, people attitude toward change, the role of leadership as change agent, motivating change, theories of change management, managing workforce diversity, culture change, technology driving change, continuous change, dan organization development.

Pada kesempatan ini, Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor yang telah berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dalam buku ini serta kepada Penerbit Future Science yang memfasilitasi penerbitan buku ini. Semoga buku ini memberikan inspirasi dan panduan praktis bagi banyak orang dalam kajian manajemen perubahan. Kami berharap pembaca dapat menikmati buku ini.

Medan, Juli 2024

Editor,

Martin Yehezkiel Sianipar

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1 INTRODUCTION .....	1
PENDAHULUAN .....	1
PENGERTIAN MANAJEMEN PERUBAHAN .....	1
TANTANGAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN ..	2
TIGA ELEMEN PENTING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN .....	3
DELAPAN ELEMEN PENTING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN .....	6
DELAPAN LANGKAH KUNCI MANAJEMEN PERUBAHAN .....	10
KESIMPULAN.....	13
BAB 2 FORCE OF CHANGE.....	17
PENDAHULUAN .....	17
CARA CARA MENANGANI PERUBAHAN .....	19
KEKUATAN-KEKUATAN PENYEBAB PERUBAHAN	21
TANTANGAN DALAM PERUBAHAN MANAJEMEN	22
SUMBER-SUMBER PENDORONG PERUBAHAN MANAJEMEN .....	24
PELUANG MANAJEMEN PERUBAHAN .....	25
KESIMPULAN.....	31
BAB 3 PEOPLE ATTITUDE TOWARD CHANGE.....	35
PENDAHULUAN .....	35

	PERILAKU MASYARAKAT PADA PERUBAHAN ....	36
	STRATEGI MASYARAKAT DALAM MENGADOPSI PERUBAHAN .....	40
	PENTINGNYA ADAPTASI PADA PERUBAHAN PERILAKU MANUSIA .....	43
	TEORI PEMBELAJARAN SOSIAL.....	46
	PENDORONG PERUBAHAN PERILAKU MASYARAKAT .....	47
	KESIMPULAN.....	47
BAB 4	THE ROLE OF LEADERSHIP AS CHANGE AGENT ...	51
	PENDAHULUAN .....	51
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN .....	52
	KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN ADAPTASI TERHADAP PERUBAHAN .....	53
	TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA (LMX)	54
	MODEL KEPEMIMPINAN AGILE .....	54
	KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG PERUBAHAN.....	55
	RINTANGAN DAN TANTANGAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN .....	56
	KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN.....	57
	KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN TEKNOLOGI DAN INOVASI .....	59
	PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI AGEN PERUBAHAN .....	60



	PERAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI AGEN PERUBAHAN .....	61
	KESIMPULAN.....	63
BAB 5	MOTIVATING CHANGE.....	69
	PENDAHULUAN .....	69
	ORANG SULIT BERUBAH .....	71
	MOTIVATING CHANGE.....	74
	KESIMPULAN.....	82
BAB 6	THEORIES OF CHANGE MANAGEMENT .....	85
	PENDAHULUAN .....	85
	KURT LEWIN.....	86
	TYAGI.....	87
	CURTIS W COOK .....	88
	BENNET P. LIENTZ DAN KATHRYN P. REA .....	88
	DAVIDSON.....	90
	KAREN COFFMAN DAN KATIE LUTES .....	91
	HOLGER NAUHEIMER.....	91
	RHENALD KASALI.....	92
	WIBOWO .....	93
	JOHN P. KOTTER .....	94
	KESIMPULAN.....	96
BAB 7	MANAGING WORKFORCE DIVERSITY .....	99
	PENTINGNYA MANAJEMEN KEBERAGAMAN DI TEMPAT KERJA .....	99
	PENGERTIAN DAN KONTEKS KEBERAGAMAN ....	100

	PENTINGNYA KEBERAGAMAN DALAM LINGKUNGAN KERJA .....	101
	BAGAIMANA GENERASI Z DAPAT BEKERJA DALAM TIM YANG BERAGAM.....	101
	CARA GENZ MENGASAH KETERBUKAAN DALAM PROYEK LINTAS BUDAYA.....	102
	MANFAAT KEBERAGAMAN .....	103
	CONTOH BAIK KEBERAGAMAN KARYAWAN .....	103
	TANTANGAN DALAM MANAJEMEN KEBERAGAMAN .....	104
	STRATEGI MENGELOLA KEBERAGAMAN .....	107
	PRAKTIK BAIK .....	108
	IMPLIKASI UNTUK MASA DEPAN.....	111
	KESIMPULAN.....	112
BAB 8	CULTURE CHANGE.....	117
	PENDAHULUAN .....	117
	KESIMPULAN.....	130
BAB 9	TECHNOLOGY DRIVING CHANGE .....	133
	PENDAHULUAN .....	133
	TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI SUMBER PERUBAHAN .....	134
	KESUKSESAN PENERAPAN TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI ALAT PERUBAHAN.....	134
	CONTOH KASUS PENERAPAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.....	137
	KESIMPULAN.....	138

BAB 10 CONTINUOUS CHANGE .....	143
PENDAHULUAN .....	143
MENGELOLA PERUBAHAN.....	144
KEBERHASILAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI .....	146
PERUBAHAN BERKELANJUTAN DALAM ORGANISASI .....	148
DAMPAK PERUBAHAN BERKELANJUTAN BAGI ORGANISASI .....	151
FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERUBAHAN BERKELANJUTAN.....	152
PERAN TEKNOLOGI DALAM PERUBAHAN BERKELANJUTAN.....	154
STRATEGI MENGELOLA PERUBAHAN BERKELANJUTAN.....	156
KESIMPULAN.....	157
BAB 11 ORGANIZATION DEVELOPMENT .....	161
PENDAHULUAN .....	161
PERUBAHAN ORGANISASI .....	164
PROSES ORGANIZATION DEVELOPMENT .....	165
INTERVENSI PADA ORGANIZATION DEVELOPMENT .....	175
KESIMPULAN.....	176

## **BAB 10**

### **CONTINUOUS CHANGE**

Novie Prasetyaning Marhaeni  
Politeknik Ubaya, Surabaya  
E-mail: novie\_pm@staff.ubaya.ac.id

#### **PENDAHULUAN**

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terjadi setiap saat, kadang tidak dapat diprediksikan kapan datangnya. Perkembangan teknologi yang sangat cepat akhir-akhir ini merupakan salah satu penyebabnya. Tidak hanya itu, pengaruh politik, pergeseran budaya, perekonomian global yang turut memengaruhi kebijakan pemerintah tidak luput dari perhatian pemimpin perusahaan sebagai bentuk kewaspadaan. Maka gerak cepat dan tepat harus dipersiapkan terlebih dulu untuk mengantisipasi hal tersebut. Berdasarkan pengalaman masa lalu, kondisi saat ini, serta prediksi-prediksi di masa yang akan datang adalah alasan untuk selalu siap sedia dalam menghadapi perubahan.

Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan yang harus dihadapi, baik bersumber dari internal maupun dari eksternal organisasi. Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan perubahan. Namun tetap perlu dukungan seluruh anggota organisasi pada semua lini, sehingga mampu melaluinya dengan baik. Perubahan yang dihadapi dapat terjadi dalam tanpa memandang situasi dan kesiapan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mempersiapkan segala sesuatu dari berbagai aspek, termasuk pengelolaan perubahan atau biasa disebut sebagai manajemen perubahan.

pengembangan anggota organisasi untuk meningkatkan keterampilan baru yang dibutuhkan, dan memberi kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk berkreasi dan berinovasi. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa organisasi akan lebih mampu berkembang di tengah tuntutan perubahan lingkungannya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, *145*, 636-648.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, *29*(3), 238-259.
- 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.
- Dietz, J. L. (2018). Economic history of Puerto Rico: institutional change and capitalist development.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*, 18479790211016273.
- Galli, B.J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 46, No. 3, 124 – 132.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and

- organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
- 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.
- Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.
- Rizal, A., Kahfi, S. N., & Prasetyono, H. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933-941.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.

## PROFIL PENULIS



**Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.**

Penulis lahir di Tulungagung tanggal 23 April 1973. Sebagai dosen tetap pada Program Studi Sekretari, Politeknik Ubaya penulis berkarir sejak tahun 2001. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Administrasi Bisnis dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen, Universitas Surabaya.

Penulis menjalani profesinya sebagai dosen di bidang Administrasi Perkantoran dan Kesekretariatan. Akan tetapi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tetap menjadi salah satu prioritasnya, terutama dalam melaksanakan kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM). Motivasi penulis dalam menekuni bidang SDM adalah untuk berkontribusi dalam pengembangan keilmuan serta berbagi pengalaman di lingkungan akademisi dan praktisi. Karya yang sudah diterbitkan berupa buku ilmiah populer berjudul *Kualitas Kehidupan Kerja (Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya)*, *Book Chapter* berjudul *Secretary Executive Skills*, dan *Book Chapter* berjudul *SDM Pariwisata Berkelanjutan*. Selain itu juga beberapa artikel di bidang Sumber Daya Manusia dan Administrasi Perkantoran yang telah diterbitkan melalui publikasi nasional dan internasional.