

Ir. Yusup Suwandono, M.Si.  
Vivie Vijaya Laksmi, S.Sos, M.Si.

# MANAJEMEN PERUBAHAN

Menuju Organisasi  
Berkinerja Tinggi



*MARI  
BERBUAT  
BUKAN  
BERDEBAT*

# MANAJEMEN PERUBAHAN

## Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi



***mari  
berbuat  
bukan  
berdebat***

## 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).

Ir. Yusup Suwandono, M.Si.  
Vivie Vijaya Laksmi, S.Sos, M.Si.

**MANAJEMEN PERUBAHAN**  
Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi



# MANAJEMEN PERUBAHAN MENUJU ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

**Yusup Suwandono  
Vivie Vijaya Laksmi**

Desain Cover :  
**Dwi Novidiantoko**

Sumber :  
www.freepik.com

Tata Letak :  
**Amira Dzatın Nabila**

Proofreader :  
**Amira Dzatın Nabila**

Ukuran :  
**viii, 54 hlm, Uk: 17.5x25 cm**

ISBN :  
**978-623-209-753-7**

ISBN Elektronis :  
**978-623-209-769-8**

Cetakan Pertama :  
**Juni 2019**

Hak Cipta 2019, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2019 by Deepublish 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 DEEPUBLISH**  
**(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581  
Telp/Faks: (0274) 4533427  
Website: www.deepublish.co.id  
www.penerbitdeepublish.com  
E-mail: cs@deepublish.co.id

## **KATA PENGANTAR PENERBIT**

Assalamu'alaikum, Wr. Wb

Membaca adalah sarana ekspresi diri dalam berkomunitas serta untuk terus maju menuju pencerdasan dan pencerahan. Ini menjadi sebuah motivasi dan dorongan bagi kami di Penerbit Deepublish untuk ikut berikhtiar dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia. Berdasarkan pandangan, sikap dasar, tujuan itu, maka buku yang berjudul Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi ini diterbitkan.

Buku yang berjudul Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi, berisi wawasan mengenai suatu manajemen perubahan bagi aparatur sipil Negara dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan untuk melakukan perubahan kinerja organisasi pemerintah dalam mewujudkan organisasi berkinerja tinggi.

Kami sadar masih terdapat berbagai kekurangan dalam buku ini. Namun, kami mencoba untuk terus mengembangkan diri, dan mencoba memperkecil kesalahan-kesalahan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada penulis buku Yusup Suwandono & Vivie Vijaya Laksmi yang telah memberikan perhatian, kepercayaan, dan kontribusi demi kesempurnaan buku ini. Dan dengan dukungan dari pembaca, kami dapat terus memberikan kontribusi bagi upaya mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semoga buku ini dapat memperkaya khazanah dan memberi manfaat bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

## **SEKAPUR SIRIH PENULIS**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, Alhamdulillah penulis telah dapat menyelesaikan buku yang berjudul “Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi” yang kiranya dapat memberikan tambahan khasanah wawasan para aparatur sipil Negara dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan untuk melakukan perubahan kinerja organisasi pemerintah dalam mewujudkan organisasi berkinerja tinggi.

Pada era globalisasi dan digitalisasi seperti sekarang ini, setiap organisasi pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah mau tidak mau dan suka tidak suka harus berani dan mau melakukan perubahan kinerja organisasi agar dapat melaksanakan tugas pelayanan publik yang lebih baik, mengingat kondisi lingkungan baik di dalam maupun di luar organisasi senantiasa mengalami perubahan setiap saat dengan cepat sehingga setiap organisasi harus mampu melakukan perubahan. Untuk itu dalam melakukan perubahan organisasi perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis dengan senang hati mengharapkan segala saran dan kritik yang bersifat membangun agar buku ini bisa menjadi lebih sempurna. Namun penulis berharap kiranya buku ini dapat memberikan manfaat, tambahan wawasan dan menjadi salah satu referensi yang dapat digunakan untuk mendalami lebih jauh tentang manajemen perubahan bagi para pemerhati perubahan organisasi menuju organisasi yang berkinerja tinggi.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan moril dan bantuannya selama penyusunan buku ini, dan semoga Allah SWT senantiasa membalas amal kebaikan para pihak dimaksud.

Palu, April 2019

Penulis

Ir. YUSUP SUWANDONO, M.Si.

VIVIE VIJAYA LAKSMI, S.Sos., M.Si.

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENERBIT.....	v
SEKAPUR SIRIH PENULIS.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
<b>I.    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>II.   KONSEPSI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN           ORGANISASI BERKINERJA TINGGI.....</b>	<b>8</b>
A.  Manajemen Perubahan.....	8
B.  Organisasi Berkinerja Tinggi.....	19
<b>III.  MENGELOLA PERUBAHAN .....</b>	<b>29</b>
DAFTAR RUJUKAN .....	53

# I. PENDAHULUAN

---

Perubahan merupakan sesuatu hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi dan bahkan organisasi yang eksis selalu melakukan perubahan. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Tujuan perubahan disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung. Tujuan suatu perubahan pada umumnya masih bersifat makro dengan jangka waktu relatif panjang. Untuk itu, tujuan dijabarkan dalam jangka waktu lebih pendek dengan ukuran yang lebih spesifik, dan konkret dengan menetapkan sasaran perubahan. Sasaran perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, SDM, proses mekanisme kerja dan budaya organisasi.

Menurut Kasali (2006), disebutkan bahwa ada beberapa karakteristik perubahan yaitu:

1. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang,
2. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan,
3. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan,
4. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinu,
5. Ada sisi lembut dan sisi perubahan,
6. Membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan,
7. Dibutuhkan upaya khusus untuk menyentuh nilai dasar/ budaya korporat,
8. Banyak diwarnai mitos,

## II. KONSEPSI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

---

### A. Manajemen Perubahan

Banyak pengertian perubahan dari para pakar. Menurut Sullivan dan Decker (2001), perubahan adalah proses membuat sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, sedangkan menurut Atkinson (1987), menyebutkan bahwa berubah merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya. Menurut Wibowo (2008:9) Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan yang dipengaruhi oleh factor internal dan eksternal organisasi. Perubahan merupakan suatu proses dimana terjadinya peralihan atau perpindahan dari status tetap (statis) menjadi status yang bersifat dinamis, artinya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa perubahan adalah suatu proses dimana terjadinya peralihan atau perpindahan dari status tetap (statis) menjadi status yang bersifat dinamis. Artinya dapat menyesuaikan diri dari lingkungan yang ada. Perubahan dapat mencakup keseimbangan personal, social maupun organisasi untuk dapat menjadikan perbaikan atau penyempurnaan serta dapat menerapkan ide atau konsep terbaru dalam mencapai tujuan tertentu.

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Ke-2, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Arifin, Muhammad, 2017. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi, Jurnal EduTech Vol. 3 No. 1 Maret 2017.
- Asef Firman, 2016. <https://aseffirman17.wordpress.com/administrasi-pendidikan/pentingnya-manajemen-perubahan/>.  
Diunduh: 23/03/2019
- Baban Sobandi dkk, (2006).Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah. Bandung
- Blanchard, Kenneth H.2015. Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations /the founding associates and consulting partners of The Ken Blanchard Companies. Sixteenth Printing: March 2015.
- Darmawati, Arum. 2007, *Mengelola Suatu Perubahan dalam Organisasi*. Website Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3, No. 1.
- Fahrozi, Achmad. 2016. Organization Development Services dalam Majalah BUMN Track No. 108 Tahun VIII November 2016
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Holbeche, Linda. 2005, The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success, Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford.

- Kasali, Rheinald, 2006. *Manajemen Public Relations*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Mink. (1993). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja/ Performance)*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo
- Popovich, Mark G. (editor). 1998. *Creating High-Performance Government Organization*. San Francisco: Jossey-bass Publisher
- Robbins, Stephen, 2006, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Siagian, Sondang. P. (2005). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sullivan, E.J & Deeker, PJ. 2001. *Effective Management in Nursing*, Menlo Park, CA: Addison-Willey.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Wibowo, 2008 *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* Bandung: Alfabeta
- Winardi, J, 2005, *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, Cetakan Ke-1, Jakarta, Prenada Media

<https://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

[https://www.academia.edu/31402320/Implementasi\\_Perubahan](https://www.academia.edu/31402320/Implementasi_Perubahan)

Ir. Yusup Suwandono, M.Si.  
Vivie Vijaya Laksmi, S.Sos, M.Si.

# MANAJEMEN PERUBAHAN

MENUJU ORGANISASI  
BERKINERJA TINGGI

**P**erubahan merupakan sesuatu hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi dan bahkan organisasi yang eksis selalu melakukan perubahan. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Tujuan perubahan di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung. Tujuan suatu perubahan pada umumnya masih bersifat makro dengan jangka waktu relatif panjang. Untuk itu, tujuan dijabarkan dalam jangka waktu lebih pendek dengan ukuran yang lebih spesifik, dan konkret dengan menetapkan sasaran perubahan.

Buku yang berjudul “Manajemen Perubahan menuju Organisasi Berkinerja Tinggi” yang kiranya dapat memberikan tambahan khazanah wawasan para Aparatur Sipil Negara dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan untuk melakukan perubahan kinerja organisasi pemerintah dalam mewujudkan organisasi berkinerja tinggi.



**Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)**  
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581  
Telp/Fax : (0274) 4533427  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)  
cs@deepublish.co.id @penerbitbuku\_deepublish  
Penerbit Deepublish www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori : Manajemen

ISBN 978-623-2019-769-6

