



## Change Management in Improving Organizational Quality

### Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Mutu Organisasi

Maya Amelia <sup>1)</sup>; Nuri Aslami <sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Email: <sup>1)</sup> [mayaamelia23@gmail.com](mailto:mayaamelia23@gmail.com); <sup>2)</sup> [nuriaslami@uinsu.ac.id](mailto:nuriaslami@uinsu.ac.id)

#### ARTICLE HISTORY

Received [4 Juni 2022]  
Revised [16 Juni 2022]  
Accepted [4 Juli 2022]

#### KEYWORDS

Birth Certificate, Covid-19

This is an open access article  
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



#### ABSTRAK

Perubahan adalah fenomena hidup dan tidak bisa di hindari oleh manusia, perubahan ada agar kita hidup lebih baik. Organisasi harus mengalami perubahan arena adanya keinginan untuk terjadinya pertumbuhan organisasi. Sehingga organisasi atau perusahaan diharapkan agar diusahakan atau dikelolanya dapat terus tumbuh dan berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kepustakaan yaitu metode pengumpulan data yang diarahkan kepada pencarian data dan informasi melalui dokumen - dokumen, kajian teoritis, referensi, kumpulan artikel, jurnal dan buku dari segala bentuk sumber yang berhubungan dengan pokok bahasan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, organisasi perlu menerapkan manajemen perubahan melalui pengelolaan perubahan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dan tanpa dikelola dengan baik, perubahann tak akan mencapai hasil yang diharapkan.

#### ABSTRACT

*Change is a life phenomenon and cannot be avoided by humans, change exists so that we live better. Organizations must experience change because of the desire for organizational growth to occur. So that the organization or company is expected that what is cultivated or managed can continue to grow and develop. This study aims to determine how change management in improving the quality of the organization. The method used in this research is the literature study method, namely the method of data collection directed at searching for data and information through documents, theoretical studies, references, collections of articles, journals and books from all forms of sources related to the subject matter. The results of this study indicate that organizations need to implement change management through change management to increase organizational effectiveness and without being managed properly, change will not achieve the expected results*

## PENDAHULUAN

Perubahan adalah sebuah fenomena alami kehidupan manusia dan organisasi di dunia. Demikian alaminya, sehingga kadang manusia bersikap biasa, meremehkan dan bahkan membiarkan perubahan terjadi sesuai ungkapan panta rei, biarlah air mengalir apa adanya. Ungkapan Darwin tentang "survival of the fittest, dan Blancard the key to successful leadership is influence not authority", di antara argument pentingnya perubahann kelembagaan atau changee (Kasali, 2005). Berusaha mempertahankan diri iagar tetap hidup dan bertahan dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah merupakan persoalann yang tidak mudah, karena lingkungan sangat sulit untuk diprediksi dengann masaa di kontinyuitas, sehingga mengharuskan sebuah organisasi untuk bergerak cepat dengan adanya perubahan yang fundamental pada suatu lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, oleh karena itu setiap organisasi harus siap melakukan perubahan. Secara umum perubahan merupakan suatu cara mengarahkan atau memimpin organisasi untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan bersifat menyeluruh dengan menggunakan cara atau sistem yang lebih efisien sehingga organisasi dapat bertahan serta berkembang searah dengan perkembangan lingkungan.

Perubahan organisasi (organisasi perubahan) merupakan kebutuhan nyata organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga mampu memberikan kualitas dalam kapasitasnya untuk pelaja ri pola, tataa nilai dan strategi kerja sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan dalam kehidupan organisasi sehingga mampu menjawab tantangan lingkungan bisnis. Saat ini adaptabilitas organisasi menjadi Perhatian, karena karakteristik umum penyebab singkatnya hidup organisasi yang disebabkan ketidakmampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga mampu mengambil keputusan dengan cepat serta dapat menggerakkan organisasinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan serta dapat menghasilkan inovasi yang terus menerus sehingga menjadi inovasi inovasi sehingga dapat menyusun sumber daya manusia dengan kapabilitas yang diharapkan untuk mentransformasikan semua informasi ke dalam organisasi. Melalui perubahan organisasi, maka perubahan kinerja organisasi semakin menjadi jelas, mengikat antara apa yang

dilakukan dan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan semangat yang akan dihasilkan selama proses perubahannya (Passmore, 1994, Kotler, 1996) mengemukakan delapan langkah perubahan terutama ditujukan pada level strategi yaitu:

- 1) Menciptakan suasana yang mendesak.
- 2) Membentuk untuk mengarahkan proses perubahan.
- 3) Menciptakan visi.
- 4) Mengomunikasikan visi.
- 5) Mendelegasikan berwenang pada orang-orang untuk menjalankan visi.
- 6) Merencanakan dan menciptakan keberhasilan kecil.
- 7) Mengkonsolidasikan perbaikan untuk menghasilkan lebih banyak perubahan, melembagakan pendekatan baru.
- 8) Melembagakan pendekatan-pendekatan baru.

Fenomena perubahan yang terjadi pada organisasi bisnis dan publik sering kali kita jumpai. Lingkungan bisnis yang semakin berkembang menjadi suatu latar belakang terjadinya perubahan manajemen pada PT Telkom. Namun secara khusus, ada 2 aspek yang mendasari diadakannya perubahan manajemen pada PT Telkom, yaitu aspek internal dan aspek eksternal. Aspek internal yang mendasari diadakannya perubahan manajemen pada PT Telkom adalah adanya tuntutan dari Serikat Karyawan (Sekar) PT Telkom untuk mengubah susunan direksi PT Telkom secara menyeluruh dengan harapan jajaran yang baru mampu membawa PT Telkom ke arah yang lebih baik. Aspek eksternal yang mendasari diadakannya perubahan manajemen pada PT Telkom adalah adanya tuntutan untuk melakukan inovasi dalam perusahaan agar menjadi pemicu semangat bagi para karyawan untuk meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. Seperti diketahui sebelumnya, kualitas karyawan dari PT Telkom dinilai menurun.

Maka dari itu ada beberapa perubahan manajemen yang dilakukan PT Telkom adalah perubahan susunan direksi, penyesuaian tugas dan fungsi perubahan landscape dan perubahan budaya dan identitas. Menurut Mullins (2005) kinerja organisasi hanya akan efektif ketika terjalin interaksi antara organisasi dengan lingkungannya sehingga struktur dan fungsi organisasi harus merefleksikan tuntutan dari lingkungannya.

## **LANDASAN TEORI**

Mullins (2005) memaparkan bahwa perubahan adalah sebuah proses yang alami sehingga bersumber dari lingkungan, perubahan juga berasal dari organisasi internal. Ketika sumber daya yang ada pada organisasi tidak update lagi baik yang menyangkut peralatan ataupun kompetensi dari sumber daya manusianya, maka perubahan perlu dilakukan, namun penyebab terbesar sebuah perubahan yang datang dari lingkungan eksternal. Menurut Mullins (2005) kinerja organisasi hanya akan efektif ketika terjalin interaksi antara organisasi dengan lingkungan struktur dan fungsi organisasi harus refleksi dari lingkungannya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan ialah metode pengumpulan data yang diarahkan kepada pencarian data dan informasi melalui dokumen-dokumen, referensi, kumpulan artikel, jurnal, buku, dan kitab suci dari segala bentuk sumber yang berhubungan dengan pokok bahasan. Dari data tersebut kemudian dianalisis dan beberapa bentuk penelitian dilakukan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Manajemen Perubahan adalah proses terus – menerus untuk memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi beradaptasi untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah, balik karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Menguasai strategi dalam mengatur perubahan pada saat ini sangatlah penting karena laju perubahan yang semakin cepat. Organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerja sama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Ada fenomena yang terjadi pada perusahaan blok plastik yang sudah menunjukkan betapa



teknologi mereka bisa memudahkan user dalam melakukan segala sesuatu. Mulai dari masa kecil hingga dewasa, di awal tahun 2000an, Lego sempat goyah karena tingkat penjualannya turun hingga 30% di tahun 2003. Lego kemudian mengupayakan diversifikasi ke permainan video games dan theme parks, dengan dukungan penuh konsultan profesional. Menurut analisis peneliti permasalahan di perusahaan Lego bukanlah kurangnya inovasi.

Terbukti perusahaan ini selalu memberikan ide baru yang lebih baik dari sebelumnya. Sayangnya, ide tersebut tidak dimasak hingga matang, dan dibiarkan mentah. Lego kemudian menjual saham theme parks-nya, karena menilai bahwa perusahaan tidak memiliki spesialisasi di bidang tersebut. Mereka juga meminimalisasi biaya dengan pindah ke lokasi produksi yang lebih terjangkau, serta mengurangi varian blok plastik yang diproduksi. Yang paling penting adalah mereka mulai berinteraksi dengan konsumen, sehingga dapat berinvestasi dengan tepat untuk meningkatkan pemahaman mengenai cara anak bermain. Hasilnya adalah pancaran kreativitas yang tidak mengabaikan nilai-nilai inti perusahaan Lego, serta mengamankan perusahaan sebagai salah satu merek paling bernilai. Kini bahkan mereka berhasil mencoba bidang baru yakni pembuat film *The Lego Movie* and *The Lego Batman Movie*.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa manajemen dalam sebuah organisasi diperlukan untuk membantu proses perubahan agar organisasi dapat meningkatkan kemajuannya. Kemajuan organisasi sangat berpengaruh terhadap sukses tidaknya sebuah organisasi. Perubahan organisasi tidak selalu diterima dengan baik karena pada setiap perubahan pasti akan ada perlawanan. Adanya perubahan organisasi dapat menjadi ancaman kegagalan bagi sebuah organisasi tersebut maka dari itu perlu adanya sebuah manajemen yang baik agar sebuah organisasi memiliki kemajuan. Maka dari itu sebelum dilakukannya manajemen perubahan di perusahaan kita perlu mengetahui bagaimana suatu perubahan diperlukan dalam suatu organisasi.

### **Tanda - tanda Perlunya Perubahan.**

Lingkungan internal dan eksternal dari organisasi akan memberikan tanda - tanda perlunya perubahan. Pengabaian terhadap tanda – tanda tersebut akan berakibat kurang optimal bahkan menurunnya peran dan fungsi organisasi. Tanda-tanda tersebut dapat penulis uraikan sebagai berikut:

#### **1. Munculnya Konflik Pada Level Tinggi.**

Konflik adalah sesuatu yang wajar dalam organisasi. Konflik bisa timbul karena adanya perbedaan dan beragamnya anggota organisasi. Keragaman tersebut akan menimbulkan perbedaan persepsi dan cara pandang mereka terhadap suatu hal. Biasanya perbedaan tersebut meliputi perbedaan jabatan dan pengalaman kerja, perbedaan yang terlihat (visible) dan perbedaan nilai (Hobman, Bordia, Gallois, 2003). Setiap anggota organisasi memiliki pengalaman dan jabatan masing-masing.

Adanya pengalaman dan jabatan yang berbeda bisa menyebabkan timbulnya konflik ketika antar anggota tidak mampu memahami perbedaan tersebut sebagai bentuk Keragaman yang perlu dikelola. Menurut Hobman, Bordia dan Gallois (2003), perbedaan tersebut berpengaruh positif terhadap konflik tugas dan hubungan antar anggota organisasi.

#### **2. Menurunnya Semangat Kerja Karyawan.**

Menurunnya semangat kerja karyawan merupakan tanda alami bahwa ada sesuatu yang tak beres dalam organisasi; apakah itu sumber dari karyawan secara pribadi ataukah bersumber dari organisasi itu sendiri. Jika faktor penyebabnya adalah berasal dari individu, maka perlu dilakukan konseling yang bersifat pribadi untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang bersifat pribadi seringkali berdampak pada semangat kerja karyawan. Isu-isu yang menyangkut work life balance (keseimbangan kehidupan kerja) biasanya muncul dalam kehidupan kerja individu. Isu tersebut mencuat ketika terjadi konflik keluarga dan kehidupan kerja. seorang karyawan dalam waktu untuk keluarga akan kerja sering menjadi cikal bakal munculnya *work family conflict* dalam organisasi.

#### **3. Banyaknya Komplain Dari Customer.**

Customer merupakan salah satu komponen lingkungan eksternal yang sangat berpengaruh terhadap kondisi organisasi. Perubahan pada lingkungan tersebut secara langsung mampu menentukan kelangsungan hidup organisasi. Terjadinya penurunan tingkat kepuasan customer secara terus-menerus dapat berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan customer terhadap organisasi. Sebaliknya, peningkatan kepuasan customer akan menjadikan organisasi tetap survive dalam menghadapi persaingan. Penilaian dari customer merupakan tolok ukur apakah kinerja organisasi sudah mampu memenuhi keinginan mereka. Penilaian yang positif menunjukkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan mampu merealisasikan keinginan dan harapan customer. Sebaliknya, penilaian negatif yang dilanjutkan dengan banyaknya komplain dari customer mengisyaratkan bahwa organisasi

perlu mengevaluasi diri karena ada yang kurang atau salah sehingga berdampak pada tidak terpenuhinya kepuasan customer.

#### 4. Lemahnya Budaya Organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, kepercayaan, kebiasaan, cara berpikir dan bertindak yang berfungsi sebagai pedoman anggota organisasi. Karenanya, tanpa kontrol yang ketat pun anggota organisasi mampu menjalankan peran dan fungsinya (Awal, et.al, 2006). Budaya yang kuat dalam organisasi akan tercermin dari perilaku anggotanya. Budaya tersebut akan terinternalisasi pada anggota dan diaktualisasikan dalam bentuk perilaku dan tindakan nyata. Perilaku positif dari anggota pun terlihat dalam bentuk tingginya komitmen terhadap organisasi, kerja sama, rasa memiliki organisasi, sikap saling membantu, disiplin dan hubungan interpersonal yang baik. Sebaliknya, budaya yang lemah juga akan tercermin dalam perilaku anggotanya.

#### 5. Tanda-tanda Khusus bagi Organisasi Bisnis.

Pada organisasi bisnis, tanda-tanda perlunya perubahan organisasi akan terlihat sebagai berikut: Perubahan Pemasok, Perubahan yang ada pada pemasok biasanya akan berdampak pada organisasi. Adanya perubahan jangka waktu pembayaran dan harga bahan baku misalnya, akan berdampak pada manajemen piutang perusahaan dan berpengaruh terhadap penetapan struktur modal yang optimal bagi perusahaan. Perubahan Kondisi Persaingan, Perubahan kondipersaingan biasanya terjadi ketika munculnya pesaing baru dalam industri yang sama atau adanya kebijakan baru dari pesaing lama dalam hal kualitas, harga produk, diversifikasi produk, perubahan segmen pasar atau strategi baru yang diterapkan pesaing.

#### 6. Munculnya Perubahan dalam Lingkungan Eksternal.

Perubahan dalam lingkungan eksternal menjadi tanda bahwa perlu perubahan dalam organisasi. Lingkungan eksternal tersebut meliputi kondisi perubahan dalam bidang perburuhan yaitu berkaitan dengan pemberian kesejahteraan, kompensasi dan upah minimum yang berlaku; perubahan kondisi ekonomi yang terjadi karena krisis ekonomi atau sebab-sebab lain seperti bencana alam; perubahan kondisi politik yang berkaitan dengan munculnya pemimpin baru dalam pemerintahan atau berubahnya peta geopolitik; perubahan bidang sosial yang berkaitan dengan semakin pedulinya masyarakat terhadap lingkungan sosial; semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat terhadap hukum dan terjadinya perubahan-perubahan dalam bidang hukum; perubahan dalam hal peraturan pemerintah; semakin pesatnya perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi dan semakin banyaknya organisasi non profit yang selalu mengkritisi keberadaan organisasi dan perannya terhadap masyarakat.

### Langkah-langkah Dilakukannya Manajemen Perubahan.

Menurut Kanter (1991) dalam Randall (2004) ada sepuluh langkah yang perlu dilalui dalam mengelola perubahan dalam organisasi, yaitu:

#### 1. Menganalisis Kebutuhan Perubahan dalam Organisasi.

Tiap organisasi membutuhkan jenis perubahan yang berbeda. Kebutuhan akan perubahan tersebut dapat dilihat dari tanda-tanda yang muncul dalam organisasi. Di samping itu, untuk mengidentifikasinya, organisasi bisa melakukan riset, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004).

#### 2. Mengomunikasikan Visi.

Setelah diidentifikasi jenis kebutuhan perubahan, maka rencana perubahan tersebut perlu dikomunikasikan kepada anggota organisasi sehingga mereka menyadari perlunya perubahan dalam organisasi. Karenanya, pemimpin tidak hanya mengomunikasikan perubahan, namun lebih kepada menyampaikan visi ke depan agar anggota terbuka pandangannya (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004).

#### 3. Meninggalkan Kebiasaan Lama.

Kebiasaan lama yang terbentuk menjadi budaya dalam organisasi biasanya akan menyatu pada diri anggota organisasi. Perilaku mereka terbentuk dengan budaya yang ada. Adanya perubahan berarti akan memaksa perubahan perilaku mereka dalam berorganisasi. Yang diharapkan dari organisasi adalah adanya tanggapan positif dari anggotanya sehingga mereka mampu meninggalkan kebiasaan lama tanpa munculnya bentuk-bentuk perlawanan (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004).

#### 4. Menciptakan Rasa Pentingnya Perubahan.

Jika anggota organisasi tidak merasa bahwa perubahan adalah sebagai sesuatu yang penting, maka perubahan yang akan diterapkan tidak akan efektif dan pada akhirnya tak



akan mampu merealisasikan tujuan dari perubahan itu sendiri. Namun jika rasa pentingnya perubahan sudah melekat pada benak anggota, maka perubahan yang akan diterapkan akan mendapatkan dukungan positif dari mereka. Karenanya rasa pentingnya perubahan perlu diciptakan melalui sosialisasi perubahan baik yang dilakukan secara formal maupun informal (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004 ).

5. Mendukung Peranan Pemimpin Yang Kuat.

Pemimpin yang kuat sangat dibutuhkan dalam perubahan apalagi perubahan tersebut berkenaan dengan perubahan budaya dalam organisasi. Kehadiran pemimpin yang kuat diharapkan mampu menggerakkan anggota organisasi untuk melaksanakan program perubahan. Selain itu, pemimpin yang kuat akan menjadi model peran bagi bawahan dalam menjalankan proyek perubahan. Pada perubahan yang menyangkut perubahan nilai-nilai, keyakinan dan cara pandang, dukungan dari seluruh anggota sangat dibutuhkan. Seringkali perubahan terhambat ketika dukungan dari anggota sangat rendah dan tidak adanya pemimpin yang kuat dalam organisasi (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004).

6. Meminta Dukungan Politik dari Pemain Kunci.

Penerapan perubahan tidak akan efektif ketika tingkat dukungan dari para pemain kunci sangat rendah. Perubahan memerlukan para pemain kunci atau agen-agen perubahan yang bertindak secara langsung menerapkan perubahan pada tataran implementatif. Mereka dipilih dari jajaran manajer dan supervisor yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap perubahan. Bisa juga berasal dari karyawan yang mempunyai kelompok-kelompok kecil dalam organisasi dan mampu menyebarkan opini tentang perubahan kepada kelompoknya. Para pemain kunci tersebut yang akan menciptakan iklim perubahan dalam organisasi sehingga memiliki peran yang penting (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004 ).

7. Membuat Perencanaan Implementasi Yang Tepat.

Rencana implementasi perubahan mencakup identifikasi tindakan – tindakan taktis yang akan dilakukan saat implementasi perubahan. Termasuk di dalamnya pemilihan para pelaku perubahan, bagaimana dan kapan perubahan akan diterapkan serta prediksi masalah yang akan timbul dan cara mengatasinya. Maka dibutuhkan ketepatan dalam menyusun rencana implementasi. Pembuat rencana implementasi perlu memperhatikan bahwa perubahan sebagai sesuatu yang strategis karena akan berdampak pada organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004 ).

8. Mengembangkan Struktur Yang Tepat.

Pada organisasi dengan anggota yang beragam, di mana kompleksitas masalah perubahan juga beragam, maka sangat diperlukan bagian yang menangani perubahan dan dampaknya. Namun, saat kompleksitas masalah perubahan sangat homogen, kehadiran bagian baru dalam struktur organisasi yang khusus menangani perubahan tidak diperlukan. Ketika perubahan menyangkut knowledge atau skill, maka bagian tersebut akan menjalankan program pendidikan dan pelatihan. Bisa juga perubahan pada level individu dilakukan dengan menjalankan program coaching untuk karyawan (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004 ).

9. Mengomunikasikan perubahan, Melibatkan Anggota dan Bersikap Jujur.

Pada tahap implementasi perubahan, para agen perubahan akan mengomunikasikan secara terbuka kebijakan perubahan dalam organisasi, seperti sasaran yang ingin dicapai, siapa yang terlibat dalam perubahan, target perubahan, kriteria keberhasilan perubahan, prosedur yang harus dilalui dan imbalan yang mungkin akan diberikan kepada anggota jika perubahan tersebut berhasil. Selain bertujuan untuk menginformasikan kebijakan perubahan, komunikasi tersebut bertujuan untuk membangun keterlibatan anggota karena keberhasilan dari proses perubahan akan sangat tergantung dari tingkat keterlibatan anggota. Komunikasi yang disampaikan perlu mengedepankan kejujuran terutama ketika proses perubahan tersebut berakibat berpindahannya jabatan atau bertukarnya jabatan antar anggota organisasi (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004 ).

10. Memperkuat dan Melembagakan Perubahan.

Penguatan (*reinforcement*) berfungsi untuk memotivasi anggota organisasi agar mereka menerapkan perubahan secara terus-menerus sehingga mencapai tujuan dari perubahan yang direncanakan. Tanpa adanya penguatan, perubahan di mungkinkan tidak akan permanen atau munculnya keinginan dari anggota untuk kembali pada pola lama, bahkan mendorong munculnya sikap penolakan terhadap perubahan. Penguatan tersebut dilakukan oleh pimpinan baik pada tingkatan top, middle atau manajer lini (supervisor). Agar perubahan yang diterapkan menjadi formal, dipatuhi oleh

semua anggota organisasi dan terintegrasi menjadi sistem dalam organisasi, maka perubahan perlu dilembagakan sehingga terdapat konsekuensi bagi mereka yang melakukan penolakan ataupun yang berhasil dalam menerapkan perubahan (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004 ).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Agar tetap eksis dalam menghadapi tuntutan lingkungan, organisasi perlu menerapkan manajemen perubahan melalui pengelolaan perubahan. Tanpa dikelola dengan baik, perubahan tak akan mencapai hasil yang diharapkan. Pengelolaan perubahan diawali dengan melihat tanda-tanda perlunya perubahan dan bagaimana penerapan langkah perubahan agar meningkatkan mutu organisasi. Program perubahan juga akan efektif ketika datang dari pemimpin karena mereka mempunyai kekuasaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Kreitner R & Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. (New York: Mc Graw Hill Companies, Inc).
- Ambarwati, Sri Dwi Ari. 2003. Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol 2, No 8.
- Awal, Deepa, Et.al. 2006. Issues In Organizational Culture Change: A Case Study. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Vol 10, No 1.
- Berger, Lance. 2003. *The Change Mangement Handbook : A Road Map to Corporate Transformation (USA : Mc.Graw Hill)*.
- Diana, and N, Aslami. 2022. Analysis of the Impact of Change Management Implementation on an Organization. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*. Vol.3 No.3, page: 1089–1096.
- Hobman, Elizabeth V, Dkk. 2008. Consequences of Feeling Dissimilar from Others in a Work Team. *Journal of Business and Psychology*. Vol 17 No 3.
- Kasali, R. 20005. *Change! Manajemen Perubahan Dan Manajemen Harapan* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama).
- Latta, Gail F. 2015. Modeling the Cultural Dynamics of Resistance and Facilitation: Interaction Effects in the OC3 Model of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 28, pp.1013 – 1037.
- Lukman, H & S, Eko. 2018. Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol 3, No 2.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management and Organisational Behaviour (Seventh Ed England: Pearson Education Limited)*.
- Randall, Julian. 2005. *Managing Change Changing Managers* (London: Taylor & Francis e-Library).
- Reksohadiprojo, Sukanto, Dkk. 1995. *Organisasi Perusahaan* (Yogyakarta: BPFE).
- Simmamora, Henry.1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN).
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan* (Yogyakarta: Rajawali Pers).
- <https://www.finansialku.com/kisah-perubahan-strategi-bisnis> (accessed 20 Juni 2022)