



Jurnal **Manajemen & Administrasi Rumah Sakit Indonesia**

edisi

Editorial

Manajemen Perubahan

Samsi Jacobalis

Manajemen Perubahan Rumah Sakit di Indonesia

Pradnya Paramita

Apa dan Bagaimana Penerapan Change Management di Rumah Sakit

Supriyantoro

Studi Eksplorasi Proses Manajemen Perubahan di RSUD Pasar Rebo, Jakarta

Adiani Ayudi Rahma

**Analisis Proses Pelayanan Terhadap Pasien Yang Akan Menjalani Operasi Cito
di Instalasi Rawat Darurat RSUP Fatmawati Pada Periode 14 Juni-13 Juli 2000**

Fenny Virgin

Pengembangan Model Penjadualan Pelayanan Operasi Elektif di Instalasi Kamar

Operasi RSUD Pasar Rebo

Astuty

“Manajemen Perubahan”

PERPUSTAKAAN PRIBADI
PRITA P. PARAMITA drg. MARS
JL. KEPODANG RAYA BLOK K-9 / 10
BINTARO JAYA - SEKTOR 2
TANGERANG - BANTEN 15412
TELP. (021) 736 4687

Jurnal Manajemen Administrasi & Rumah Sakit Indonesia

Penanggung jawab

Purnawan Junadi, dr., MPH, Ph.D

Pemimpin Redaksi

Suprijanto Rijadi, dr., MPA, Ph.D

Tjandra Yoga Aditama, dr., Sp.P(K), MARS, DTM&H

Editor

Adang Bachtiar, dr., MPH, Sc.D (Mutu)

Prof. Amal C. Sjaaf, SKM, Dr.PH (Keuangan)

Sr. Christophora, CB (Keperawatan)

SH. Gumawan, dr., MARS (Pemasaran)

Prof. Haryoto Kusnoputranto, dr., SKM, Dr.PH

(Lingkungan & Kesehatan Kerja)

Herkutanto, dr., SH, DSF (Aspek Hukum)

Jaslis Ilias, Dr., drg., MPH, (Sumber Daya Manusia)

Mardiati Nadjib, Dr., drg, MSc. (Ekonomi Kesehatan)

Prastuti Chusnun, SE, MPH, PLD (Asuransi)

Purnawan Junadi, dr., MPH, Ph.D (ORSA & Metodologi)

Sabarinah Prasetyo, dr., MSc. (Informasi)

Suprijanto Rijadi, dr., MPA, Ph.D (Kebijakan Pelayanan Kesehatan)

Tjandra Yoga Aditama, dr., Sp.P(K), MARS, DTM&H (Organisasi & Manajemen)

Redaksi Pelaksana

Dwi Oktiana, SIP

Nadia, SKM

Sekretaris Redaksi

Amelia Marzuki, S.Sos

Penerbit

Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit UI

Alamat Redaksi

Gedung B lantai 3 Kampus FKM UI

Depok 16424

Telp. (021) 7874264, 7270169

Fax: (021) 7867370

Email: kars_ui@hotmail.com

Diterbitkan oleh Pasca Sarjana Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit Universitas Indonesia 4 kali setahun. Isi jurnal berupa artikel atau hasil penelitian yang berkaitan dengan manajemen rumah sakit, manajemen pelayanan kesehatan, dan masalah-masalah yang relevan dengan kebijakan pelayanan kesehatan. Terbit setiap 3 bulan untuk kalangan praktisi rumah sakit, akademis, mahasiswa, dan pihak lain yang tertarik dengan bidang manajemen dan administrasi rumah sakit. Redaksi menerima sumbangan tulisan anda yang sesuai dengan misi penerbitan ini. Kirinkan sumbangan tulisan anda berupa teks terketik dengan tata penulisan standar serta menyertakan referensi yang digunakan. Sertakan fotocopy bukti diri anda secara jelas dan alamat korespondensi pada redaksi. Jurnal ini terbuka pula untuk dijadikan media iklan produk ataupun jasa dengan tetap memperhatikan etika dan tata cara baku penulisan.

dari redaksi

salam jumpa,

Pada edisi ini, kami coba tampil dengan nuansa baru. Sebenarnya sejak edisi sebelumnya kami berusaha untuk menampilkan suatu tema andalan. Sehingga artikel maupun hasil penelitian sebagian besar berisi tema yang -sudah dapat terlihat- terpampang dicover.

Target kami, minimal bisa memenuhi kebutuhan pembaca dan masih dalam usaha mengejar ketertinggalan beberapa edisi untuk tahun ini. Edisi tahun kedua ini kami khususnya membahas mengenai Manajemen Perubahan yang perlu diperhitungkan pelaksanaannya di lapangan. Artikel dari beberapa penulis yang sudah mendalami bidang ini mudah-mudahan dapat memuaskan keinginan pembaca yang budiman pun kritik dan saran sangat kami harapkan kedatangannya.

Jurnal Manajemen Administrasi & Rumah Sakit Indonesia

VOLUME 2

NOMOR 1

JANUARI 2000

EDITORIAL

Manajemen Perubahan:
Suatu Tantangan, Suatu Perubahan

Tjandra Yoga Aditama

1

ARTIKEL

Manajemen Perubahan

Samsi Jacobalis

5

Manajemen Perubahan Rumah Sakit di Indonesia

Pradnya Paramita

15

Apa dan Bagaimana Penerapan Change Manage-
ment di Rumah Sakit

Supriyantoro

21

HASIL PENELITIAN

Studi Eksplorasi Proses Manajemen Perubahan di
RSUD Pasar Rebo, Jakarta

Adiani Ayudi Rahma

29

Analisis Proses Pelayanan Terhadap Pasien yang
Akan Menjalani Operasi *Cito* di Instalasi Rawat
Darurat RSUP Fatmawati Pada Periode 14 Juni -

13 Juli 2000

Fenny Virgin

37

Pengembangan Model Penjadualan Pelayanan
Operasi Elektif di Instalasi Kamar Operasi RSUD
Pasar Rebo

Astuty

51

Manajemen Perubahan Rumah Sakit di Indonesia

Pradnya Paramita¹

PENDAHULUAN

Pelayanan jasa kesehatan Rumah Sakit di Indonesia pada tahun-tahun belakang ini banyak mengalami perubahan. Perubahan ini terjadi disebabkan berbagai hal yaitu tekanan ekonomi dan situasi politik di Indonesia, arus informasi yang demikian pesat berkembang, kesadaran pengguna jasa pelayanan akan kebutuhan kesehatan, berdirinya rumah-rumah sakit swasta dengan kepemilikan kelompok atau perorangan baik itu lokal maupun asing dan meningkatnya perdebatan di kalangan profesional kesehatan di masyarakat umum dalam mengemukakan berbagai pendapat dalam memberikan pelayanan. Penyebab utama tersebut tentunya sangat mempengaruhi kinerja pelayanan kesehatan sekarang ini dan menimbulkan banyak terciptanya perubahan pola pelayanan yang berlaku.

Rumah sakit sebagai suatu organisasi juga suatu sistem sosio teknologi, dimana untuk memberikan jasa dan pelayanan menggunakan teknologi juga merupakan kumpulan orang-orang yang saling berinteraksi satu dengan yang lainnya akan banyak mengalami perubahan, yang berarti banyak sekali tuntutan sekarang ini terhadap kualitas dan kuantitas pelayanan yang bersatu dengan berbagai macam kebijakan dan program dalam pemberian jasa pelayanan kesehatan.

Banyak organisasi pelayanan kesehatan pada saat ini sedang berjuang untuk beradaptasi terhadap lingkungan

yang berubah secara cepat. Karenanya tidak mengherankan bila para manajer dan pimpinan unit kerja diharapkan untuk lebih berperan dalam mengelola maupun memimpin perubahan di dalam kelompok kerjanya.

Perubahan organisasi ternyata sangat dinamis sekali, sehingga perlu dibahas. Karena hal ini akan memberikan dampak yang besar terhadap pelayanan kesehatan di masa yang akan datang.

Definisi

Perubahan adalah suatu keadaan di mana suatu organisasi atau individu dituntut untuk lebih beraksi terhadap terjadinya keadaan di mana tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Perubahan dapat terencana atau tidak terencana, akibat reaksi tekanan dari dalam atau luar organisasi atau individu yang membutuhkan suatu perbaikan atau pengembangan ke arah yang lebih positif.

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang bergerak dari keadaan sekarang menuju suatu visi organisasi yang akan datang yang melibatkan suatu keadaan transisi yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mengalami kesulitan dalam perubahan tersebut. Manusia atau organisasi akan berubah secara reaktif apabila ada sesuatu yang dapat menghalanginya secara berulang-ulang sehingga ingin keluar dari hal yang menekannya. Ada lagi dikatakan proaktif apabila manusia atau organisasi sudah menjadikan perubahan tersebut suatu hal yang terencana.

1. Manajer Klinik RS Bintaro Internasional

Mengapa Harus Berubah

Apa yang memicu suatu perubahan? Untuk mengetahui mengapa hal tersebut dapat berubah, pertama yang akan dilihat adalah:

1. Sejarah yang melatarbelakangi terjadinya suatu perubahan. Menurut Sadler (1955), perubahan terbagi menjadi:
 - a. perubahan akibat ekonomi lingkungan
 - jangka pendek seperti perputaran roda bisnis, kenaikan tingkat suku bunga, perubahan nilai mata uang, nilai modal, inflasi, dan pajak
 - jangka panjang adalah pertumbuhan dari *income* per capita, perdagangan bebas, ekonomi regional, kompetisi baru, industri yang berkembang
 - b. perubahan teknologi
 - proses pembuatan baru atau cara baru dari proses penjualan
 - produk-produk baru yang benar-benar menggunakan teknologi canggih
 - pengembangan dari ilmu dan teknologi dan memproses sistem informasi
 - c. perubahan politik
 - privatisasi
 - deregulasi
 - d. perubahan sosial
 - kepedulian terhadap lingkungan
 - kepedulian akan kebutuhan disertai penunjang dari kebijakan baru
2. Kejelasan harapan dari organisasi atau individu akan adanya perubahan. Biasanya apa yang diharapkan kadang-kadang tidak sesuai dengan apa yang diperoleh. Dari pengalaman ini biasanya akan dapat menghambat suatu perubahan ke arah yang lebih positif.
3. Perubahan yang timbul merupakan masalah sebenarnya atau hanya suatu

ide atau gagasan yang tidak bervisi jelas. Seringkali perubahan dapat menimbulkan suatu hambatan di mana ketidakjelasan siapa yang akan berubah dan siapa yang akan dirubah. Hal ini tentunya akan berdampak negatif dalam berkomunikasi dan akhirnya perubahan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan.

4. Jumlah serta peran dari manajemen yang melakukan perubahan.
 - Apakah orang yang melakukan perubahan tersebut bertanggung jawab pada top manajemen. Dan top manajemen tersebut juga turut mendukung suatu perubahan
 - Apakah perencanaan strategis yang dilakukan oleh orang tersebut yang tidak dapat didelegasikan
 - Adakah informasi infrastruktur yang dapat menyebabkan suatu perubahan
 - Apakah ada seorang pemimpin yang mampu berperan melakukan perubahan dan mempunyai visi yang jelas
 - Apakah ada proses berpikir manajemen yang jelas dan terstruktur

Persiapan Dalam Melakukan Suatu Perubahan

1. Perubahan akan melibatkan:
 - Individu atau perorangan atau tim atau grup. Di rumah sakit kelompok diartikan suatu unit kerja. Contohnya tim tarif di rumah sakit.
 - Organisasi termasuk di dalamnya struktur organisasi, proses, strategi, dan sistem.

Bila keterlibatan di atas berhasil tentunya perubahan akan mengalami sukses yang lama dan akan terus bermanfaat bagi organisasinya.

2. Selain keterlibatan manusianya, yang terpenting untuk mencapai keberhasilan suatu perubahan adalah:
 - Kesanggupan serta kesungguhan manajemen terhadap pelaku-pelaku

yang akan melakukan perubahan. Apalagi bila pimpinan dapat menggiring seluruh pegawai untuk dapat bekerja sama dalam proses perubahan.

- Memposisikan pelaku-pelaku perubahan pada tempat sebenarnya. Seorang manajer atau pimpinan proyek harus mampu menempatkan seseorang pada pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh para pelaku perubahan.
- 3. Menempatkan serta mencari pandangan dari berbagai pakar di bidang manajemen perubahan atau orang yang sudah berpengalaman di bidangnya. Diharapkan dari apa yang telah diberikan oleh para pakar tersebut dapat melaksanakan perubahan yang baik. Kendala yang dihadapi harus dianggap suatu tantangan dalam pelaksanaan perubahan itu.
- 4. Mempunyai suatu prinsip sukses di dalam segala macam perubahan. Sukses di dalam manajemen perubahan harus memenuhi:
 - Visi yang jelas
 - Dimengerti oleh seluruh organisasi
 - Mengikuti serta sesuai dengan kultur yang ada
 - Komunikasi yang baik
 - Pengalaman yang memadai
 - Jiwa kepemimpinan yang kuat
 - Pemegang saham atau pimpinan yang menunjang
- 5. Mengetahui tantangan yang akan dihadapi. Tantangan datangnya terutama dari manusianya sendiri dan kultur dari organisasinya. Seperti terungkap dari berbagai penelitian terutama di bidang rumah sakit biasanya perubahan tersebut akan melibatkan pegawai yang enggan berubah, kultur yang tidak sesuai, komunikasi serta perencanaan yang kurang matang, manajemen yang tidak melaksanakan strategi yang sudah

dicanangkan. Dan yang paling terpenting adalah kemampuan dari orang-orang tersebut untuk melakukan suatu perubahan.

Membuat Perubahan Tersebut Berhasil Dengan Langkah:

1. Mengetahui sumber permasalahan serta peluang yang ada di dalam organisasi. Sering kita dihadapkan pada situasi dimana dibutuhkan suatu perubahan misalnya saja sistem pelayanan kita yang terlihat sangat lambat, sehingga terlihat rumah sakit sudah tidak mampu menerima banyak pasien atau kadang-kadang sudah tidak memenuhi kapasitas yang diinginkan oleh para pelanggan rumah sakit, pengisian ruang perawatan yang kurang maksimal. Begitu pula sering kehilangan pasien akibat pesaing kita di bidang pelayanan yang sama jauh lebih memadai dari apa yang kita punyai di dalam rumah sakit tersebut. Pada satu ketika perubahan itu dimulai karena ada beberapa kesempatan yang bisa kita capai ternyata terbentur dana dalam menambah suatu fasilitas pelayanan, contohnya saja teknologi komputer yang terus berkembang, di mana rumah sakit belum mampu mengimbangnya disebabkan keterbatasan dana serta sumber daya manusia yang belum memadai.
2. Identifikasi kebutuhan akan perubahan.

Setelah diketahui apa yang dibutuhkan dalam perubahan, di sini diminta seseorang pelaku perubahan:

- Menganalisisnya secara rinci
Pada fase ini pelaku perubahan mengerti organisasinya dan mengetahui kapasitas organisasi yang akan dilakukan perubahan. Pada fase ini pula akan dilakukan suatu survey dan dilihat secara kilas balik struktur, strategi, gaya manajemen, dan bagaimana berinteraksi dengan lingkungan luar. Hasil yang diharapkan adalah pengertian secara keseluruhan organisasi yang

berhubungan dengan proyek yang akan dirumah. Di samping itu diharapkan ditemukan suatu permasalahan yang nantinya akan menghambat perubahan ini.

- Mendisain program yang sesuai dengan kapasitas lingkungan yang akan dirubah Dan dapat dilakukan secara rinci perencanaan, komunikasi, pelatihan atau diskusi pada hal-hal yang sangat kritikal yang harus dibahas. Hasil yang diharapkan dalam mendisain perubahan tersebut adalah dapat menyampaikan visi dari perubahan, memperoleh tim kerja yang tanggung dan bertanggung jawab.
- Melakukan perencanaan
Tujuan dalam melakukan perencanaan adalah untuk dapat mewujudkan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Dan rencana ini sesuai dengan tugas-tugas yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Ketergantungan serta kelanjutan kemampuan permasalahan yang ada mendapat dukungan dan secara prinsip akan mempengaruhi keberhasilan suatu perubahan. Hasil yang diharapkan di dalam melakukan perencanaan tersebut adalah bagaimana menyusun rencana perubahan, menganalisa, ketergantungan kategori yang termasuk dalam perencanaan (*planing chart*) dapat berhasil untuk diimplementasikan.

3. Implementasi suatu perubahan

Dalam mengimplementasikan suatu perubahan seorang manajer atau pimpinan proyek tersebut dihadapi dengan tiga hal pertanyaan yang terpenting dalam melakukan suatu perubahan:

- Apakah manusianya itu sendiri dapat dibentuk dan dapat diajak bekerja sama dalam melaksanakan suatu perubahan
- Apakah organisasi mempunyai teknologi dalam menunjang perubahan tersebut
- Apakah organisasi mempunyai proses administrasi atau aspek terinci dalam melakukan suatu perubahan. Dan proses yang dilakukan saat ini lebih mudah?

Hasil yang ingin dicapai adalah bagaimana perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan terstruktur dengan baik.

4. Melakukan evaluasi dalam perubahan

Amat penting seorang manajer atau pimpinan proyek untuk dapat memonitor secara lebih dekat dan mengetahui secara jelas hasil yang dicapai dalam suatu perubahan organisasi. Dan seorang pemimpin harus mampu untuk menganalisa hal-hal yang sudah dilakukan perubahan tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan. Di sini diharapkan secara tetap melihat permasalahan yang ada dan selalu memberikan masukan yang positif terhadap perubahan.

Bagaimana membuat suatu perubahan itu berhasil?

Membentuk suatu tim dalam menunjang program perubahan di suatu organisasi sangatlah diperlukan. Dan ini menyangkut kesanggupan serta keterlibatan kita secara penuh terhadap program perubahan ini.

Keberhasilan suatu program perubahan selalu melibatkan seluruh tingkatan manajemen yang terlibat di dalam program. Jangan memberikan kesan kepada seseorang bahwa perubahan yang dilakukan hanya untuk segelintir orang, tetapi yakinkan bahwa perubahan menyangkut segala tingkatan.

Pada tingkat eksekutif kesanggupan serta keterlibatan dalam perubahan tersebut harus mencakup.

1. Meningkatkan kesadaran seluruh pegawai atau peserta perubahan.
2. Menyukai segala hal yang baru dan dapat menerima pendapat-pendapat yang berbeda, dan selalu ingin mencoba hal-hal yang baru.
3. Melihat permasalahan yang ada sebagai suatu tantangan dan dapat diterima secara positif. Dan dapat berubah secara cepat untuk

mendapatkan suatu kesempatan atau peluang lain untuk dapat merubahnya.

Keterlibatan serta kesanggupan seorang eksekutif atau pimpinan proyek dalam meningkatkan keberhasilan perubahan adalah menempatkan posisi resistensi (penghalang perubahan) pada posisi yang terbawah dan mengutamakan pelaksanaan perubahan terjadi pada skala yang terbatas (memang sangat dibutuhkan).

Tekanan serta perlawanan terhadap perubahan

Tekanan Perubahan

Ada beberapa kegiatan atau usaha yang tidak dapat dijamah oleh perubahan pada periode tertentu. Contohnya saja pada jaman 15 atau 20 tahun yang lalu di mana kondisi rumah sakit di Indonesia atau organisasi lain belum terjamah oleh perkembangan dari teknologi atau perubahan yang radikal sehubungan dengan dunia industri.

Bila diperhatikan faktor-faktor yang menekan terjadinya suatu perubahan adalah yang berhubungan dengan faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Tekanan internal dapat berupa:

1. Ketidakpuasan dengan apa yang dilakukan sekarang ini.
2. Gairah untuk memperbaiki usaha dalam meningkatkan pelayanan atau servis tidak efektif.

Tekanan dari luar sangat banyak dan ini sumbangan yang terbesar dalam melakukan suatu perubahan organisasi. Tekanan ini dapat berupa:

1. Perubahan peraturan
2. Perubahan sosial
3. Perubahan lingkungan
4. Perubahan organisasi
5. Terjadinya persaingan
6. Perubahan ekonomi
7. Perubahan politik

Perlawanan Terhadap Perubahan

Seperti halnya tekanan terhadap

perubahan adapula perlawanan terhadap perubahan. Pada organisasi atau perusahaan yang melibatkan pelanggan atau servis jasa pelayanan bila dilakukan suatu perubahan dapat melibatkan ketidakpuasan dari para pelanggan atau para pengguna jasa.

Perlawanan terhadap perubahan akan merubah struktur organisasi tersebut sampai orang serta pegawai yang ada di dalam organisasi atau perubahan tersebut.

Alasan mengapa timbul suatu perlawanan terhadap perubahan karena biasanya pelaksanaan tidak tertangani dengan baik dan jenis-jenis perlawanan terjadi pada:

1. Organisasi serta struktur yang tidak tepat

Kadang-kadang ada struktur yang mampu merubah serta dapat diterima oleh sebagian orang tanpa ada perlawanan tetapi ada yang menambah permasalahan.

- Struktur yang rumit dan banyak tingkatan kontrolnya
 - Organisasi yang sangat besar
 - Tidak terlalu banyak pendelegasian otoritas
 - Terlalu banyak peraturan
 - Komunikasi yang buruk
2. Ketidakjelasan tujuan organisasi

Apabila tujuan organisasi tidak jelas kemungkinan setiap manajer akan melaksanakan pekerjaan secara berbeda, tidak searah, setiap hal yang dipikirkan terserah dengan apa yang akan dilakukannya sesuai dengan kepentingannya

Tetapi apabila tujuan jelas dan dimengerti, seluruh manajer pun akan melaksanakan perubahan tersebut sejalan dengan apa yang sudah dicanangkan. Usaha ini harus jelas arahnya dan dari tampilan objektif dapat terlihat bisa atau tidaknya pelaksanaan perubahan.

3. Komunikasi yang buruk

Komunikasi buruk akan membuat sulit organisasi berubah. Apabila akan

dilakukan perubahan seorang pimpinan harus merasa yakin bahwa informasi yang diberikan jelas sesuai dengan orangnya dan waktu pelaksanaannya. Dan sangat dianjurkan memberikan perintah dengan menuliskan dan mengirimkan kopi yang akan dilaksanakan. Di samping itu harus diyakinkan bahwa seluruh pegawai sudah menerima memorandum dan mengerti isinya. Kemudian dilakukan pemeriksaan ulang untuk mendapat masukan dari apa yang telah dituliskan di dalam program perubahan.

4. Pegawai atau manusianya

Tidak semua orang bereaksi terhadap perubahan dengan cepat. Karena itu diperlukan suatu ukuran-ukuran dalam menentukan suatu perubahan.

1. Meningkatkan kesadaran akan perubahan baik terhadap tekanan luar maupun di dalam dan tekanan ini sesuai dengan objektif dari perusahaan atau organisasinya sendiri.
2. Menggugah secara perseorangan perlawanan terhadap resisten sedemikian rupa sehingga mereka dapat menerimanya secara sukarela.
 - Menciptakan suasana yang dapat menimbulkan kepercayaan
 - Membuat mereka mengerti manfaatnya dimasa yang akan datang terhadap dirinya sendiri sehingga tidak menimbulkan keraguan terhadap perubahan
 - Memberikan rasa aman dan mengajarkan berbagai perbedaan yang ada tanpa mengganggu aktivitas rutin, sehingga orang

tersebut tidak tersinggung. Dan tidak berlawanan dengan perbedaan kepentingan individu.

Kesimpulan

Perubahan selalu ada dalam kehidupan sehari-hari. Tanpa adanya perubahan hidup ini akan menjadi monoton. Perubahan adalah salah satu elemen manajemen menuju keberhasilan di dalam mengelola suatu usaha.

Di dalam manajemen perubahan amatlah diperlukan dan harus terus diperbaiki secara berkala untuk keberhasilan dari perubahan tersebut.

Sangat baik sekali dilakukan penempatan para pimpinan proyek perubahan ke proyek selanjutnya agar kapasitas mereka dapat lebih dimanfaatkan sebelum kebosanan pribadi orang tersebut akan timbul.

Untuk mendapatkan perubahan yang baru harus dibuat secara tetap dan merupakan suatu yang utama.

Buat semua orang yang terlibat perubahan berperan penting didalamnya agar program perubahan tersebut berhasil.

Kepustakaan

1. Philip, S., 1995, *Managing Change*, Kogan Page Limited
2. Stoner et.al, 1989, *Management*, 4th ed., Prentice-hall Edition
3. Stuart, C., _____, *Key Management Ideas: Thinking That Changed The Management World*,
4. Waterhouse, P., 1995, *Better Change: Best Practice For Transforming Your Organization*, 1st ed., Irwin Professional Publishing