STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
PROGRAM STUDI S1-MANAJEMEN

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER

Mata Kuliah	Kode	Rumpun MK	Bobot (SKS)	Semester	Tgl Penyusunan
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI	**MKK 109**	**Mata Kuliah Peminatan**	**3**	**5**	**2 Agustus 2026**

OTORISASI	Dosen Pengampu	Koordinator RMK	Kaprodi
	(Dr. Suci Utami Wikaningtyas, MM)	(Dr. Suci Utami Wikaningtyas, MM)	(Dr. Muhammad Mathori, M.Si)

Capaian Pembelajaran (CP)		
	CPL PRODI	
	CPL01	Menunjukkan sikap bertakwa kepada Tuhan YME, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, serta menerapkan etika bisnis, akhlak mulia, dan kepemimpinan yang bertanggung jawab secara mandiri dengan komitmen pada tata kelola yang baik (good governance) dan keberlanjutan (sustainability) dalam keputusan manajerial maupun kewirausahaan.
	CPL02	Menguasai teori, konsep, dan metodologi manajemen fungsional (pemasaran, keuangan, SDM, operasional) berskala lokal maupun internasional, serta mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif untuk mendiagnosis masalah organisasi, merumuskan rekomendasi solusi strategis, dan memfasilitasi transformasi bisnis secara profesional.

	CPMK	
	CPMK1	Mampu menganalisis pergeseran paradigma organisasi, pemicu perubahan bisnis kontemporer, serta tantangan etika dan kepemimpinan dalam transformasi digital.
	CPMK2	Mampu memformulasikan kerangka diagnostik kesiapan organisasi dan merancang strategi intervensi perubahan menggunakan model transformasi terstruktur (Lewin, Kotter, ADKAR).
	CPMK3	Mampu mengelola resistensi individu/kelompok, mendesain strategi komunikasi perubahan, serta mengkonstruksi rekayasa budaya dan kapabilitas organisasi.

	CPMK4	Mampu mengevaluasi keberlanjutan intervensi perubahan, mengukur Key Performance Indicators (KPI) transformasi, serta menyajikan audit perubahan organisasi secara mandiri dan inovatif.
Deskripsi Singkat MK	Mata kuliah ini membahas tentang organisasi dan perubahannya sesuai dengan fenomena lingkungan yang harus dikelola dengan efektif. Dalam upaya mengelola organisasi ini, terdapat tiga dimensi yang harus dicermati, yaitu mengapa orang berorganisasi (*why*), apa sesungguhnya esensi dari perubahan (what), dan bagaimana sebaiknya perubahan dikelola (*how*).	
Mata Kuliah Prasyarat	Manajemen SDM	
SubCPMK	1. Mampu menguraikan ekosistem dan pemicu perubahan organisasi kontemporer serta pergeseran paradigma manajemen akibat disrupsi global. 2. Mampu menganalisis implikasi perkembangan teknologi digital terhadap resistensi dan etika kepemimpinan perubahan. 3. Mampu mengklasifikasikan tipe dan tingkat perubahan organisasi sebagai basis data analitis diagnostik manajemen. 4. Mampu memformulasikan model diagnostik kesiapan perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR) menggunakan teknik kuantitatif dan kualitatif. 5. Mampu mendesain alokasi sumber daya dan matriks intervensi Pengembangan Organisasi (Organization Development). 6. Mampu menyajikan visualisasi pemetaaan pemangku kepentingan (stakeholder mapping) dan analisis resistensi secara komunikatif dan estetis. 7. Mampu mengalkulasi indeks kesiapan individu dan organisasi serta merancang strategi komunikasi perubahan secara presisi. 8. Mampu menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan tim agen perubahan (change champions) dalam mengawal transformasi. 9. Mampu mendesain kartu skor keberhasilan (change balanced scorecard) dan sistem insentif pendukung perubahan. 10. Mampu memproses laporan diagnostik dan simulasi manajemen krisis berbasis komputasi dan data analitik. 11. Mampu merekayasa strategi pelembagaan budaya baru (institutionalizing change) agar perubahan bersifat permanen dan berkelanjutan. 12. Mampu memetakan dan menghitung analisis varians kinerja operasional sebelum dan sesudah intervensi perubahan secara matematis.	
Tim Teaching	1. Dr. Suci Utami Wikaningtyas, MM 2. Yenni Kurnia Gusti, M.Si 3. Insiatiningsih, M.Si	
Referensi	1. John Hayes. 2014. The Theory And Practice Of Change Management Fourth Edition. Macmillan Publishers Limited, 2. Sulaksana, Uyung. 2004. Manajemen Perubahan. Pustaka Pelajar (US) 3. Kasali, Renald. 2007. Change. Jakarta: Gramedia Pustaka	

Rencana Pembelajaran Semester

Minggu	Sub-CPMK	Materi	Metode	Aktivitas Mahasiswa	Penilaian	Bobot & Indikator Penilaian
1 **(Science)**	Mampu menguraikan ekosistem dan pemicu perubahan organisasi kontemporer serta pergeseran paradigma manajemen akibat disrupsi global.	Perkenalan Manajemen Perubahan dan lingkungan bisnis kontemporer; Pemicu perubahan eksternal & internal; Pergeseran paradigma dari manajemen konvensional ke agile management.	Kuliah Interaktif & Diskusi Kelompok	Menganalisis artikel ilmiah tentang pergeseran struktur organisasi dan model operasional industri tradisional ke digital.	Partisipasi Diskusi Kelas	Bobot: 5% Indikator: Ketepatan membedakan karakteristik perubahan terencana (planned change) dan tidak terencana (unplanned change).
2 **(Tech)**	Mampu menganalisis implikasi perkembangan teknologi digital terhadap resistensi dan etika kepemimpinan perubahan.	Dampak perkembangan teknologi (AI, Otomasi) terhadap organisasi; Peran sistem informasi dalam mengawal perubahan; Etika kepemimpinan transformasional dan tanggung jawab sosial.	Case Method	Membedah studi kasus nyata mengenai pelanggaran etika dan penolakan karyawan terhadap otomatisasi dalam proses bisnis.	Laporan Analisis Kasus	Bobot: 5% Indikator: Ketepatan solusi penyelesaian dilema etika kepemimpinan berdasarkan standar tata kelola organisasi.

3 (Tech)	Mampu mengklasifikasikan tipe dan tingkat perubahan organisasi sebagai basis data analitis diagnostik manajemen.	Konsep, klasifikasi, dan dimensi perubahan: Perubahan inkremental vs transformasional, developmental, ransformational; Pengelompokan data kesiapan organisasi.	Praktikum Komputasi	Mengelompokkan data survei persepsi karyawan terhadap perubahan ke dalam sistem database spreadsheet terotomatisasi.	Kuis Objektif 1	Bobot: 5% Indikator: Akurasi pengelompokan tingkat kesiapan individu dan departemen berdasarkan variabel psikologis.
4 (Eng)	Mampu memformulasikan model diagnostik kesiapan perubahan menggunakan teknik kuantitatif dan kualitatif.	Manfaat diagnostik organisasi bagi intervensi manajerial; Model diagnostik kesiapan perubahan: Model Lewin (Unfreeze-Change-Refreeze), Model 7S McKinsey, dan ADKAR.	Problem-Based Learning	Merekayasa formula matematis Indeks Kesiapan Perubahan (Change Readiness Index) dari data historis survei organisasi.	Lembar Kerja Praktik	Bobot: 5% Indikator: Validitas pemisahan variabel pemicu kesiapan dan variabel penghambat (resistor) menggunakan regresi.
5 (Eng)	Mampu mendesain alokasi sumber daya dan matriks intervensi Pengembangan Organisasi (Organization Development).	Perencanaan intervensi perubahan dan departementalisasi intervensi: Intervensi teknostruktural vs SDM; Alokasi anggaran dan tim agen perubahan (Change Champions).	Problem-Based Learning	Merancang matriks distribusi pembebanan peran dan anggaran intervensi menggunakan metode alokasi terstruktur pada organisasi multi-divisi.	Portofolio Hitungan Kasus	Bobot: 5% Indikator: Ketepatan alokasi sumber daya dan efisiensi estimasi biaya intervensi perubahan.

6 (Arts)	Mampu menyajikan visualisasi pemetaan pemangku kepentingan (stakeholder mapping) dan analisis resistensi secara komunikatif dan estetis.	Pemetaan pemangku kepentingan (Power vs Interest Grid); Analisis sumber resistensi individu dan kelompok; Strategi komunikasi visual.	Kuliah & Presentasi Kreatif	Membuat bagan infografis estetik yang memetakan matriks posisi stakeholder serta alur penanganan resistensi.	Rubrik Infografis	Bobot: 5% Indikator: Kreativitas visualisasi keterkaitan pengaruh stakeholder dengan strategi persuasi perubahan.
7 (Math)	Mampu mengalkulasi indeks kesiapan individu dan organisasi serta merancang strategi komunikasi perubahan secara presisi.	Pengukuran kuantitatif kesiapan perubahan: Formula ADKAR Assessment; Matriks saluran komunikasi; Perencanaan jadwal insentif dan pelatihan.	Latihan Kuantitatif Mandiri	Menghitung skor ADKAR tiap divisi serta menyusun rancangan anggaran dan timeline komunikasi perubahan secara rinci.	Tes Matematika Analitis	Bobot: 10% Indikator: Keberhasilan matematis kalkulasi gap kesiapan (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).
8	UTS	Materi Minggu 1-7 (Evaluasi Capaian Pembelajaran Teoretis & Kuantitatif)	Ujian Tertulis	Penyelesaian Soal Analisis Kasus & Hitungan secara Mandiri	Lembar Jawaban UTS	Bobot: 10% Indikator: Ketepatan formula diagnostik, ketajaman analisis kasus, dan akurasi model intervensi.

9 **(Science)**	Mampu menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan tim agen perubahan (change champions) dalam mengawal transformasi.	Kepemimpinan dalam perubahan: Gaya kepemimpinan transformasional vs transaksional; Pembentukan dan peran Change Agent; Manajemen komitmen karyawan.	Kuliah & Bedah Dokumen	Menganalisis dokumen piagam tim perubahan (change charter) dan menghitung proporsi efektivitas gaya kepemimpinan.	Tugas Individu 1	Bobot: 5% Indikator: Kebenaran analisis pengelompokkan kompetensi agen perubahan dan ketepatan strategi motivasi.
10 **(Tech)**	Mampu mendesain kartu skor keberhasilan (change balanced scorecard) dan sistem insentif pendukung perubahan secara digital.	Sistem pengukuran kinerja perubahan: Change Scorecard, KPI Transformasi; Desain insentif dan pengakuan (rewards & recognition).	Project-Based Learning (Tahap I)	Membangun template lembar kerja digital (interlinked spreadsheet) untuk melacak kemajuan KPI perubahan pada UMKM/Organisasi target.	Progres Proyek I	Bobot: 5% Indikator: Otomatisasi integrasi indikator proses, perilaku, dan hasil akhir ke dalam dashboard kinerja digital.
11 **(Tech)**	Mampu memproses laporan diagnostik dan simulasi manajemen krisis berbasis komputasi dan data analitik.	Manajemen krisis dan perubahan mendesak: Penanganan hambatan tak terduga; Simulasi dinamika perubahan menggunakan software analitik.	Project-Based Learning (Tahap II)	Mengolah data umpan balik operasional dan menyusun Laporan Kemajuan Perubahan digital menggunakan metode evaluasi berkala.	Progres Proyek II	Bobot: 5% Indikator: Ketepatan kalkulasi Indeks Penyesuaian Perilaku akibat intervensi krisis.

12 (Eng)	Mampu merekayasa strategi pelembagaan budaya baru (institutionalizing change) agar perubahan bersifat permanen dan berkelanjutan.	Pelembagaan perubahan: Penguatan budaya baru, alignment sistem SDM (perekrutan, penilaian kinerja, promosi); Mitigasi risiko relapse (kembali ke pola lama).	Case Method	Merekayasa alur sistem penilaian kinerja baru yang selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi pasca-transformasi.	Pemecahan Kasus Komplit	Bobot: 5% Indikator: Kevalidan perumusan rekayasa integrasi budaya baru ke dalam sistem operasional harian.
13 (Eng)	Mampu mengonstruksi laporan evaluasi dampak komparatif (Before vs After Change Intervention).	Evaluasi dampak perubahan: Analisis efisiensi biaya, produktivitas, dan kepuasan kerja; Perbandingan kinerja pra dan pasca-intervensi.	Diskusi Panel Mahasiswa	Mensimulasikan dampak pemilihan model intervensi terhadap ROI (Return on Investment) program perubahan dan efisiensi bisnis.	Kinerja Diskusi Kelompok	Bobot: 5% Indikator: Ketepatan rekonsiliasi perbedaan indikator kinerja sebelum dan sesudah intervensi.
14 (Arts)	Mampu menyajikan skema rekayasa budaya dan cerita sukses (success stories) secara informatif dan estetis.	Budaya organisasi dan simbol-simbol perubahan: Storytelling, perayaan kemenangan jangka pendek (short-term wins); Kampanye media internal.	Pembelajaran Kolaboratif	Membuat media visual poster ilmiah alur transformasi budaya dan roadmap perubahan organisasi.	Penilaian Karya Poster	Bobot: 10% Indikator: Daya komunikasi visual dan estetika penyajian roadmap serta penguatan nilai budaya baru.

15 (Math)	Mampu memetakan dan menghitung analisis varians kinerja operasional sebelum dan sesudah intervensi perubahan secara matematis.	Audit dan pengukuran efektivitas perubahan: Analisis kuantitatif varians pencapaian target KPI; Evaluasi keberlanjutan (sustainability audit).	Latihan Numerik Interaktif	Menghitung penyimpangan varians target KPI vs aktual serta memetakan laporan rekomendasi perbaikan tindakan korektif.	Kuis Objektif 2	Bobot: 5% Indikator: Akurasi matematis penghitungan selisih varians efisiensi waktu, biaya, dan tingkat adopsi karyawan.
16	UAS	Materi Minggu 9-15 (Evaluasi Akhir Implementasi Proyek Audit & Desain Transformasi Organisasi)	Evaluasi Proyek Akhir	Presentasi Hasil Desain Aplikasi / Blueprint Rencana Manajemen Perubahan dan Audit Organisasi UMKM Pilihan (Proyek STEAM Akhir).	Rubrik Penilaian Proyek Mandiri	Bobot: 15% Indikator: Komprehensifitas solusi, kemandirian penyusunan laporan, dan kualitas presentasi.

SISTEM PENILAIAN DAN BOBOT CPMK

Komponen Penilaian	Bobot	CPMK yang Diukur
Aktivitas Partisipatif (Case Method & Proyek Kelompok)	30%	CPMK-1, CPMK-2, CPMK-3, CPMK-4
Hasil Proyek Akhir (UAS)	10%	CPMK-3, CPMK-4
Tugas Mandiri & Portofolio Kasus	20%	CPMK-1, CPMK-2, CPMK-3
Kuis Terstruktur (Kuis 1 & Kuis 2)	15%	CPMK-1, CPMK-4
Ujian Tengah Semester (UTS)	10%	CPMK-1, CPMK-2
Penilaian Sikap (Internalisasi Nilai Mandiri & Etika Berbisnis)	15%	CPMK-1, CPMK-4

CPMK	Bobot	Rincian Bobot
CPMK-1	25%	Kuis 1 (5%), Tugas Laporan Analisis Etika (5%), UTS (5%), Penilaian Sikap Unsur Etika Bisnis (10%)
CPMK-2	25%	Lembar Kerja Model Diagnostik Kesiapan (5%), Grafik Infografis Matriks Stakeholder (5%), UTS (5%), Partisipasi Kelas (10%)
CPMK-3	25%	Tes Matematika Analitis Kesiapan ADKAR (10%), Progres Proyek I Change Scorecard (5%), Progres Proyek II Diagnostic Report (10%)
CPMK-4	25%	Kuis 2 (5%), Karya Poster Roadmap Transformasi Budaya (5%), Presentasi Proyek Akhir UAS (10%), Penilaian Sikap Mandiri (5%)

MATRIKS CPL - CPMK DAN SUB-CPMK

CPL \ CPMK	CPMK-1	CPMK-2	CPMK-3	CPMK-4
CPL01	3	0	2	3
CPL02	2	3	3	2

Logika Penentuan Skor

Nilai	Arti
3	Kontribusi utama (strong alignment)
2	Kontribusi sedang
1	Kontribusi kecil
0	Tidak relevan

CPL	CPMK	Sub-CPMK
CPL01	**CPMK-1**	• Sub-CPMK 1: Mampu menguraikan ekosistem dan pemicu perubahan organisasi kontemporer serta pergeseran paradigma manajemen akibat disrupsi global. • Sub-CPMK 2: Mampu menganalisis implikasi perkembangan teknologi digital terhadap resistensi dan etika kepemimpinan perubahan. • Sub-CPMK 3: Mampu mengklasifikasikan tipe dan tingkat perubahan organisasi sebagai basis data analitis diagnostik manajemen.
CPL02	**CPMK-2**	• Sub-CPMK 4: Mampu memformulasikan model diagnostik kesiapan perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR) menggunakan teknik kuantitatif dan kualitatif. • Sub-CPMK 5: Mampu mendesain alokasi sumber daya dan matriks intervensi Pengembangan Organisasi (Organization Development). • Sub-CPMK 6: Mampu menyajikan visualisasi pemetaaan pemangku kepentingan (stakeholder mapping) dan analisis resistensi secara komunikatif dan estetis.
CPL01	**CPMK-3**	• Sub-CPMK 7: Mampu mengalkulasi indeks kesiapan individu dan organisasi serta merancang strategi komunikasi perubahan secara presisi. • Sub-CPMK 8: Mampu menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan tim

		agen perubahan (change champions) dalam mengawal transformasi. • Sub-CPMK 9: Mampu mendesain kartu skor keberhasilan (change balanced scorecard) dan sistem insentif pendukung perubahan.
CPL02	**CPMK-4**	• Sub-CPMK 10: Mampu memproses laporan diagnostik dan simulasi manajemen krisis berbasis komputasi dan data analitik. • Sub-CPMK 11: Mampu merekayasa strategi pelembagaan budaya baru (institutionalizing change) agar perubahan bersifat permanen dan berkelanjutan. • Sub-CPMK 12: Mampu memetakan dan menghitung analisis varians kinerja operasional sebelum dan sesudah intervensi perubahan secara matematis.

RUBRIK PENILAIAN ANALITIK

Dimensi / Kriteria	Sangat Baik (85-100)	Baik (70-84)	Cukup (55-69)	Kurang (<55)
Akurasi Diagnostik & Analisis Perubahan (Science & Math)	Seluruh kalkulasi indeks kesiapan, pemetaan varians KPI, dan analisis kuantitatif ADKAR dihitung 100% presisi tanpa kesalahan matematis, lengkap dengan penarikan kesimpulan strategis yang tepat.	Analisis akurat secara prinsip dasar manajemen perubahan, namun terdapat 1-2 galat minor pada pembulatan desimal skor yang tidak mengubah kesimpulan keputusan manajemen secara material.	Terdapat kesalahan konseptual berulang pada analisis diagnostik (seperti salah mengidentifikasi pemicu resistensi atau gap kesiapan), mengacaukan rekomendasi intervensi.	Seluruh data numerik diagnostik tidak konsisten, salah menerapkan formula kesiapan organisasi, tidak ada draf perhitungan yang valid, dan analisis salah total.
Rekayasa Strategi & Desain Solusi Transformasi (Engineering)	Mampu mendesain arsitektur intervensi perubahan terintegrasi yang berhasil mengidentifikasi serta memangkas hambatan operasional pada UMKM/organisasi objek secara logis dan aplikatif.	Mampu memberikan rekomendasi rekayasa intervensi perubahan yang rasional berbasis model terstruktur, tetapi belum menyertakan rencana mitigasi krisis di masa depan.	Solusi efisiensi dan pengelolaan perubahan yang diajukan bersifat normatif/teoretis umum, tidak disesuaikan dengan karakteristik unik budaya yang ditemukan langsung di lapangan.	Gagal memberikan rekomendasi perbaikan; dokumen laporan hanya menyalin mentah data organisasi tanpa ada proses rekayasa analisis nilai tambah bisnis.
Estetika Komunikasi & Visualisasi Roadmap (Arts)	Laporan akhir disusun dengan struktur ergonomis yang sangat rapi; bagan alur roadmap transformasi dan grafik pemetaan stakeholder disajikan lewat infografis yang sangat estetik, komunikatif, dan profesional.	Laporan tertulis rapi menggunakan diksi bisnis baku, visualisasi bagan roadmap cukup jelas dan teratur, meskipun tata letak (layout) infografis masih tergolong standar.	Dokumen laporan kurang terorganisir dengan baik, gaya penulisan cenderung terlalu kasual (non-formal), penyajian grafik perubahan membingungkan serta sulit diinterpretasikan pembaca.	Format laporan berantakan, tidak mengindahkan kaidah penulisan ilmiah/bisnis yang baku, serta sama sekali tidak menyertakan elemen visualisasi roadmap perubahan.
Integrasi Perangkat Digital & Data Analitik (Technology)	Mengembangkan lembar kerja otomatis (advanced spreadsheet macros/cloud dashboard) yang saling terhubung penuh untuk melacak data kesiapan dan KPI perubahan dari input hingga laporan akhir.	Menggunakan aplikasi komputer dalam pengolahan data diagnostik, tetapi otomatisasi formula komputasi laporan ketersediaan belum terintegrasi secara dinamis antarsheet.	Hanya menggunakan program pengolah kata teks (word processor) secara manual untuk mengetik tabel angka tanpa menanamkan formula digital aktif yang fungsional.	Tidak memanfaatkan teknologi digital sama sekali dalam penyusunan laporan; pengolah data ditulis tangan atau diketik manual tanpa proteksi akurasi logika sistem.