

# LEADING INNOVATION AND CHANGE



## PERTEMUAN III

MANAJEMEN PERUBAHAN  
DAN RESISTENSI TERHADAP  
PERUBAHAN

Dr. KHAIDARMANSYAH

**Organisasi yang hebat tidak lahir dari “kesunyian”, melainkan muncul dari “keriuhan” perdebatan, kritik dan saran dari anggota/staf tanpa takut akan intimidasi, ancaman, maupun pemecatan oleh Pimpinan Puncak Organisasi (CEO)**



# Rate of Change



***“When the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight”***

**Ketika laju perubahan di luar melebihi laju perubahan di dalam, berakhirnya (usaha) sudah di depan mata**

**Jack Welch**

# What is Change Management ?



**Change management** is the creation and implementation of the roles, processes and tools that each of these groups use to effectively manage the people side of change.

Manajemen Perubahan adalah penciptaan dan implementasi peran, proses, dan alat-alat yang digunakan oleh masing-masing kelompok untuk secara efektif mengelola aspek manusia dalam perubahan





- *Change management* adalah pendekatan sistematis dalam menangani perubahan organisasi, baik dalam skala kecil maupun besar.
- Proses ini mencakup perencanaan, implementasi, serta evaluasi perubahan agar transisi berjalan lancar dan diterima oleh seluruh elemen perusahaan.
- Tujuan utama dari *change management* adalah meminimalkan resistensi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memastikan bahwa perubahan membawa manfaat maksimal bagi organisasi.

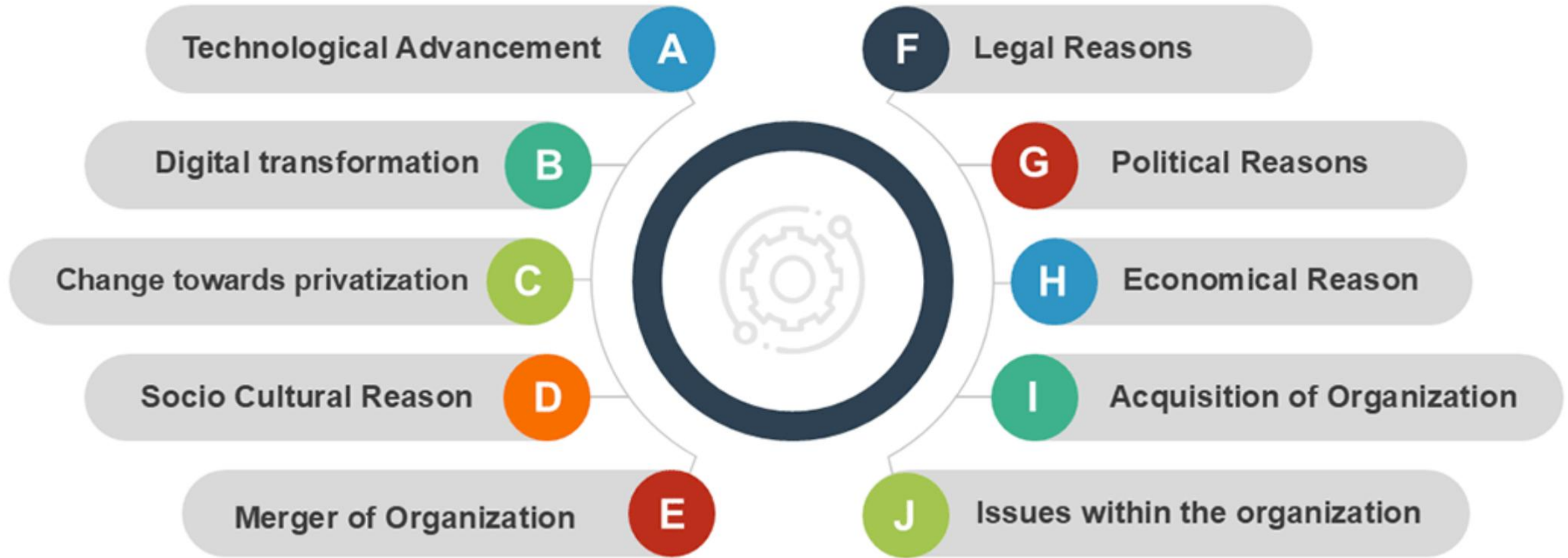
# MANAJEMEN PERUBAHAN

- Adalah proses mendiagnosa, menginisialisasi, mengimplementasi dan mengintegrasikan perubahan individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dan mengantisipasi perubahan lingkungannya agar tetap tumbuh, berkembang dan menghasilkan keuntungan
- Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.
- Manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Permenpan RB No. 10 tahun 2011)

# CONCEPT

- Change is any alteration that occurs in life may be social life or work environment.
- It has its effect on the recipient.
- to **survive** organizations must **train** their managers & work force to **cope** with new demands, new problems and new challenges

# Key Reasons That Force the Change



# Factors leading to change.

competition

Government  
rule &  
regulations

Nature of work  
Force.

technology

Economic  
factors



# Two Sides of Change



**Technical Side of Change**



**Human Side of Change**

# Area Perubahan



## AREA

## HASIL YANG DIHARAPKAN

1. Organisasi

Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran

2. Tatalaksana

Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*

3. Peraturan  
Perundang-undangan

Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif

4. Sumber Daya  
Manusia Aparatur

SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera

5. Pengawasan

Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme

6. Akuntabilitas

Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi

7. Pelayanan Publik

Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat

8. *Mind set* dan *Culture set* Aparatur

Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

# What does it mean to “manage change”?



- **To the organisation:**

Have a structured change management process suitable to the nature of the change.

- **To the employee:**

Understand what change means and how it affects me.  
Have some skills to manage change.

# Key Stakeholder in Change Management

## Employees

Engage, train, and support for smooth transition.

---

## Manager

Lead teams, address concerns, ensure alignment.

---

## Owner

Provide resources and set strategic direction.

---

## Customers

Inform about changes that improve services.



## Suppliers

Adjust contracts and processes for new demands.

---

## Society

Ensure sustainable and responsible change impact.

---

## Government

Comply with regulations, maintain transparency.

---

## Creditors

Update on financial impact and future stability.

# Who is involved in Managing Change?



Change management requires each of the ‘gears’ in the picture to fulfill their specific role. A change manager can facilitate assessments, create a change management strategy and develop change management plans, but they are not the only ones involved in managed change. The other groups involved in managing change include:

- Project team
- Senior leaders
- Managers and supervisors
- Employees



# Level of Change Management



## 1. First level

- Generic
- Applicable to any type of change

## 2. Second level

- Specific
- Applicable to a particular type of change

# Proses Manajemen Perubahan

1



## Mengidentifikasi

- Masalah
- Solusi
- Jangkauan bisnis

2



## Analisis

- Stakeholders
- Biaya
- Risiko bisnis

3



## Perencanaan

- Strategi bisnis
- Komunikasikan perencanaan
- Model proses bisnis

4



## Penerapan

- Ukur keberhasilan strategi
- Laporan
- Alat bisnis

5



## Memperkuat

- KPI
- Evaluasi
- Memperbarui perencanaan

# Organizational Change Management



Three phases of change:

- Prepare
- Implement
- Reinforce

# 3 Phases of Change Management



## 1. Preparing For Change.

- Define your Change Management strategy.
- Prepare your Change Management Team.
- Develop your Sponsorship Model.

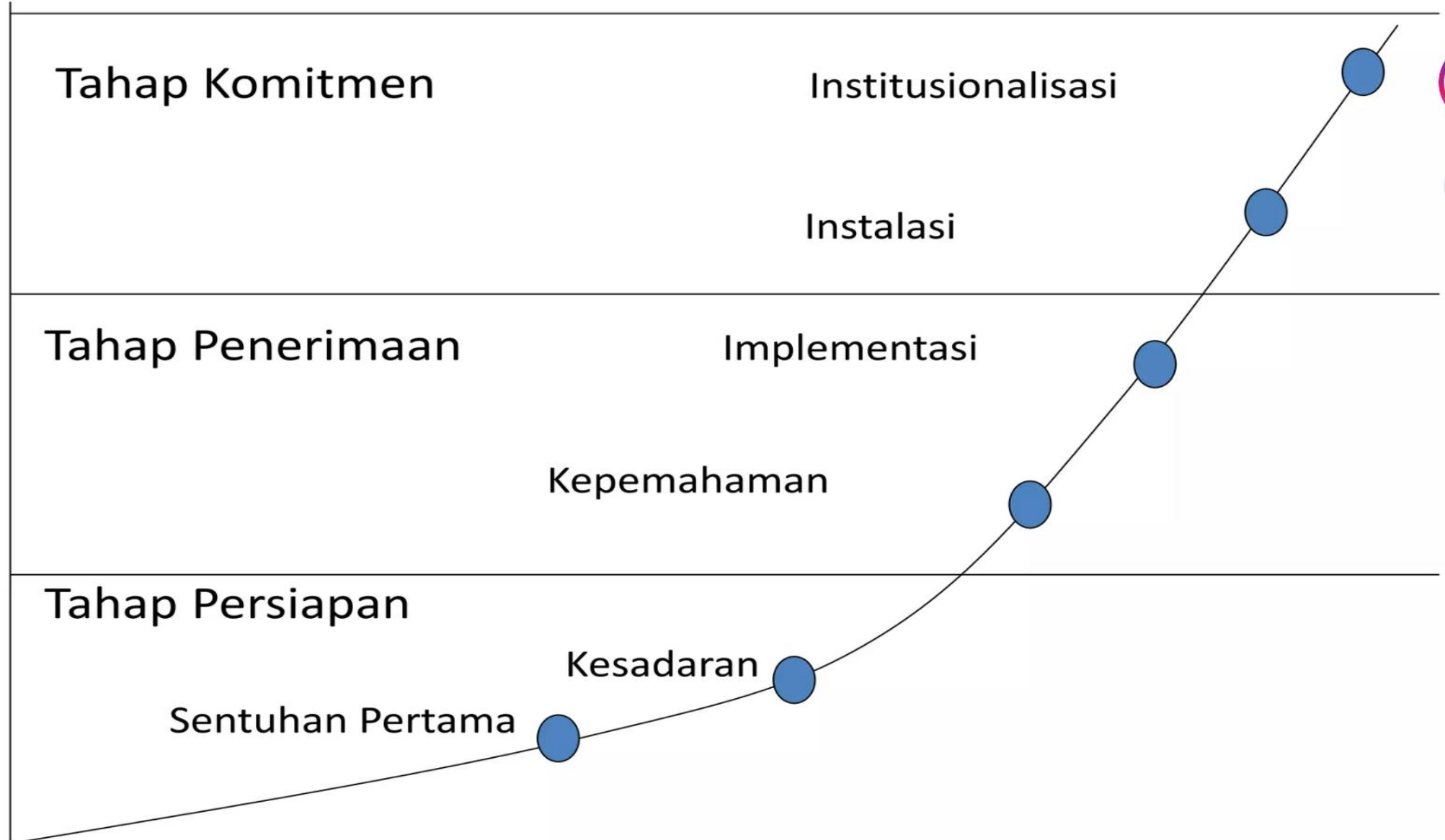
## 2. Managing Change.

- Develop Change Management Plans.
- Take action and Implement.

### **3. Reinforcing Change.**

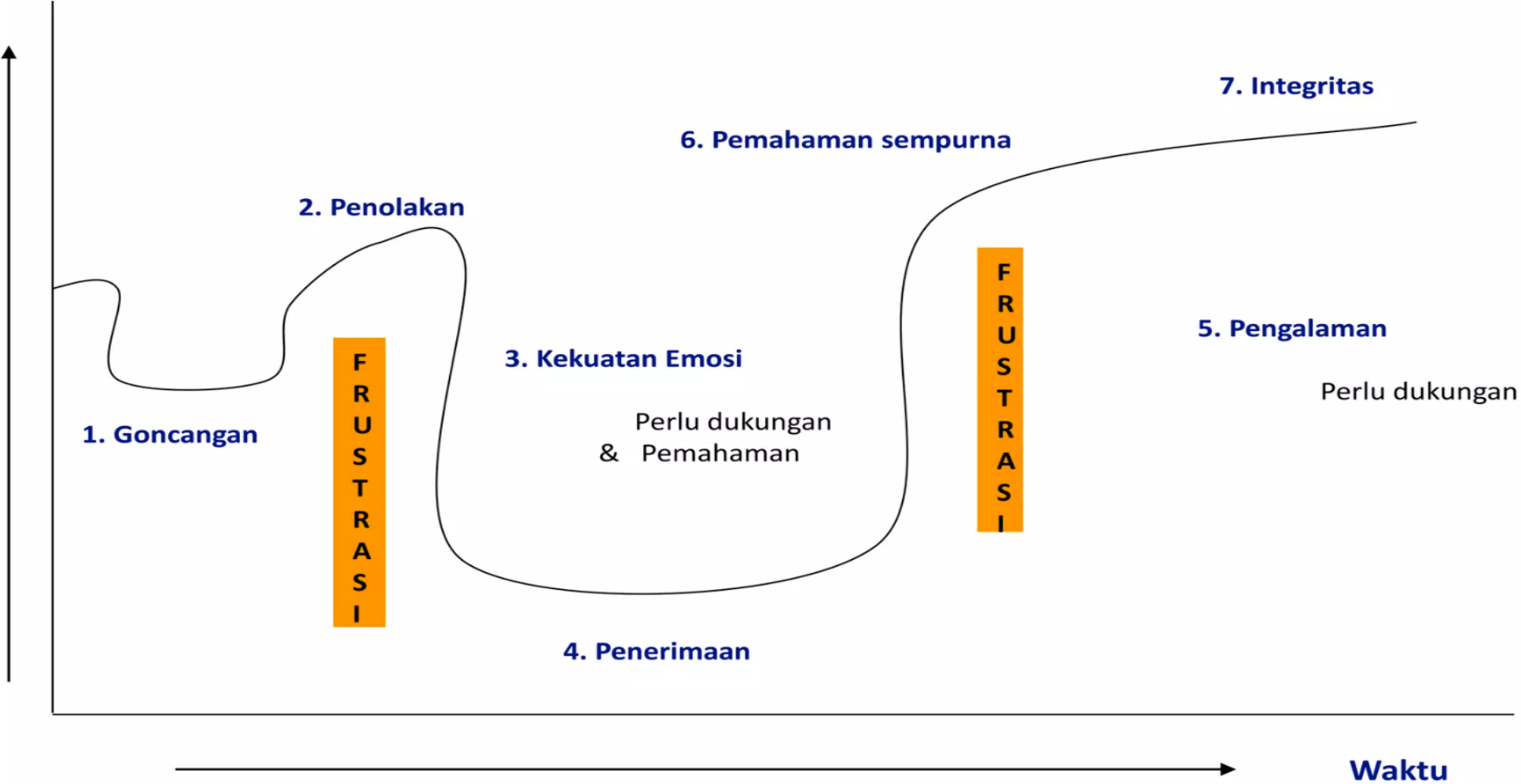
- Collect and analyze feedback.
- Diagnose gaps and manage resistance.
- Implement corrective actions and celebrate successes.

# Tahapan Menuju Komitmen Dalam Perubahan

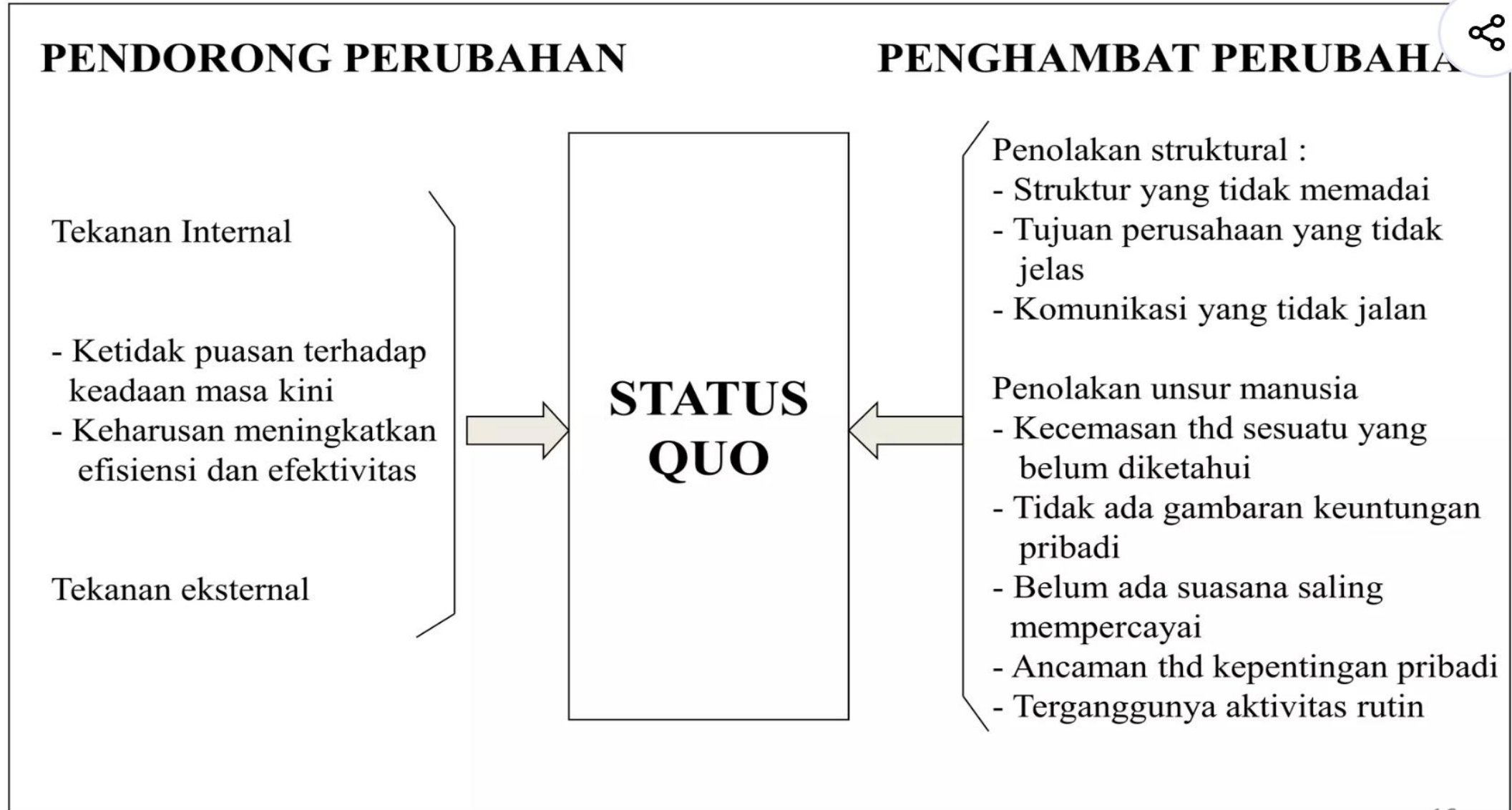


# TRANSISI EMOSI SELAMA PERUBAHAN

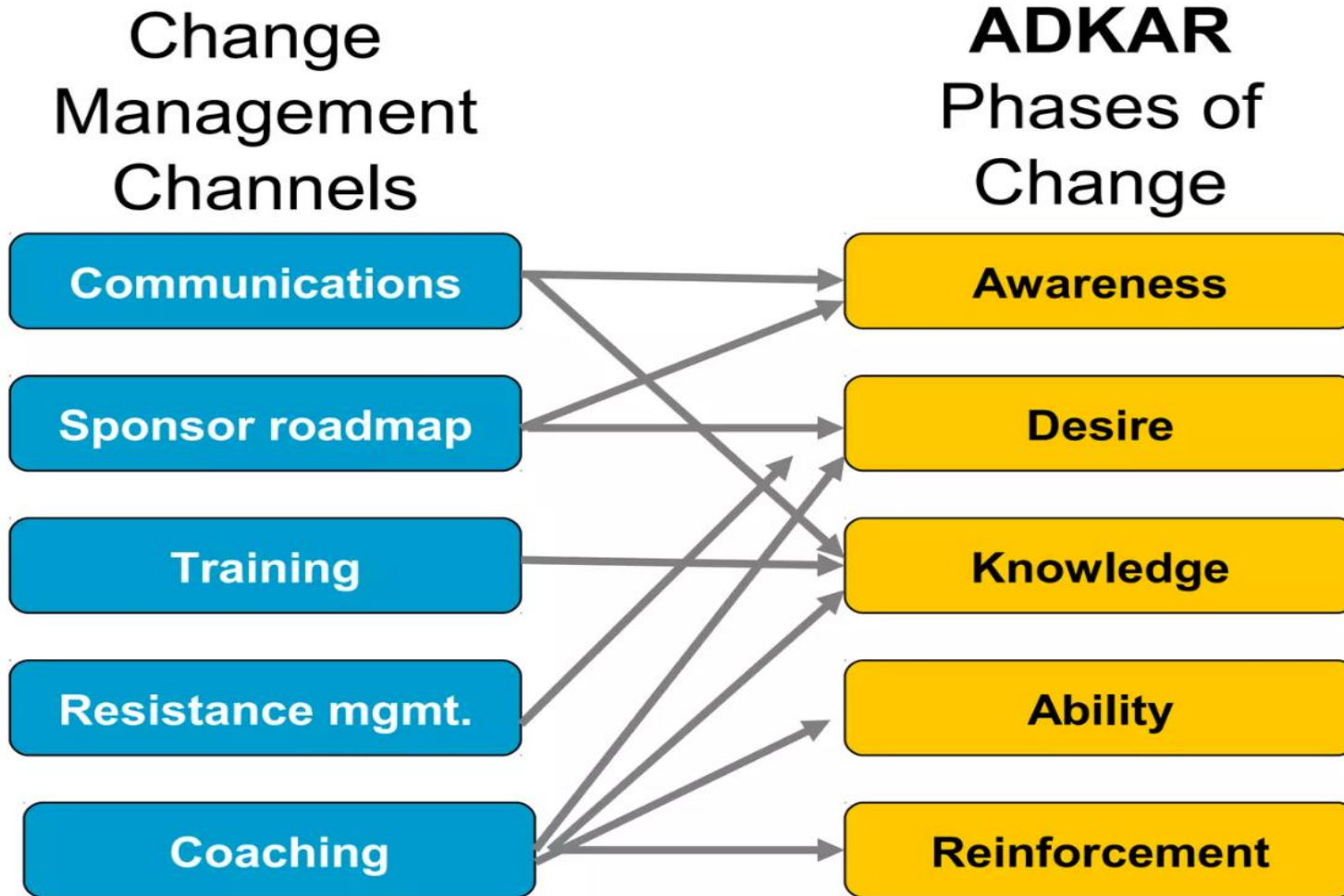
Keadaan untuk Perbandingan yg Baik



# PENDORONG DAN PENGHAMBAT PERUBAHAN



# Connecting Change Management activities with desired business results.



# ADKAR Change Management Model



- Awareness**
1. What is and isn't working in my organization
  2. What are my options
  3. Communicate that there is a problem
  4. Focus attention on the most important reasons to change

- Desire**
1. Communicate benefits for adoption of scrum
  2. Identify risks involved
  3. Build momentum
  4. Address fears

- Knowledge**
1. Learn new technical skills
  2. Learn to think as a team
  3. Learn how to time box
  4. Share information
  5. Set reasonable targets

- Ability**
1. Employ a suitable governance framework
  2. Training the basics
  3. Start small
  4. Don't do it by stealth
  5. Adjust processes that touch the scrum teams

- Reinforcement**
1. Engage a scrum coach
  2. Identify champions
  3. Share scrum experiences
  4. Learn from early mistakes

← **Enablement Zone**

**Engagement Zone** →

# CHANGE MANAGEMENT





# **Lima Tahapan Kunci dalam Membangun Proses Perubahan yang Efektif**

# Lima Tahap Proses Perubahan secara Efektif

1. Membangun Kebutuhan untuk Melakukan Perubahan

2. Menciptakan Visi dan Tujuan Proses Perubahan

3. Membangun Dukungan untuk Proses Perubahan

4. Mengelola Proses Perubahan

5. Memelihara Momentum Perubahan

Proses Perubahan yang Efektif

# 1. Membangun Kebutuhan untuk Melakukan Perubahan

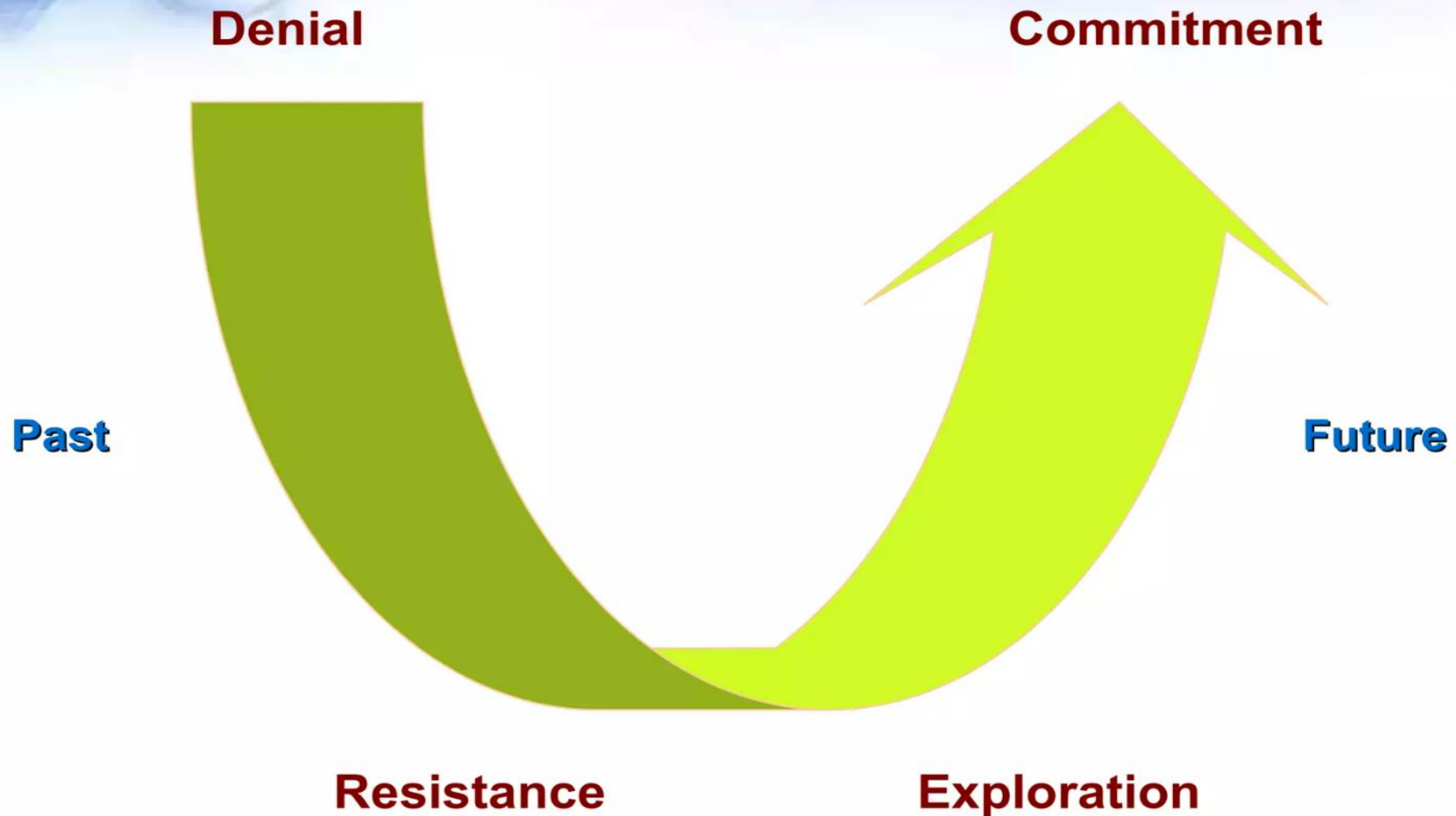
Motivasi  
untuk  
Melakukan  
Perubahan

Menumbuhkan kesadaran  
untuk berubah

Mengungkapkan gap  
antara situasi saat ini  
dengan yang dikehendaki

Menyebarkan ekspektasi  
yang positif terhadap  
perubahan

# Empat Fase Masa Transisi Perubahan





### Denial

1. “Betapa baiknya keadaan di masa lalu”
2. “Hal itu tidak mungkin terjadi di sini”
3. Sikap seakan semua berjalan seperti biasa
4. Menolak untuk mendengar informasi baru



1. Hadapi dengan pemberian informasi yang jelas
2. Informasi bahwa perubahan akan terjadi
3. Jelaskan apa yang diharapkan dan tindakan apa yang perlu mereka lakukan untuk beradaptasi dengan perubahan
4. Beri mereka waktu, dan kemudian skedulkan pertemuan untuk berdiskusi kembali

### Resistance

1. Kemarahan
2. Kehilangan & sakit hati
3. Sikap keras kepala
4. Sikap menyalahkan orang lain
5. Sikap mengeluh
6. Ragu akan kemampuannya
7. Merenung akan masa lalu



1. Listen, listen, listen
2. Berikan apresiasi terhadap penolakan mereka dan berikan empati
3. Jika diperlukan, gunakan enforcement dan punishment
4. Diperlukan ketrampilan untuk mengelola konflik

## Tanda Perilaku dan Cara Mengatasi



### Exploration

1. "Apa yang akan terjadi pada saya?"
2. Melihat kemungkinan
3. Melihat sumber daya
4. Menyelidiki alternatif
5. Mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru



1. Sediakan training dan program pengembangan yang dibutuhkan.
2. Tetapkan sasaran jangka pendek dan menengah

### Commitment



1. Visi
2. Fokus
3. Kerja Tim
4. Kerja sama & keseimbangan



1. Tetapkan sasaran untuk jangka yang lebih panjang
2. Bangun kerjasama tim
3. Berikan reward
4. Memelihara momentum perubahan

## 2. Merumuskan Visi Perubahan



**Constructing  
the Envisioned  
Future**

**Bold and  
Valued  
Outcomes**

**Desired  
Future  
State**

### 3. Developing Political Support

**Developing  
Political  
Support**

**Assessing Change  
Agent Power**

**Identifying Key  
Stakeholders**

**Influencing  
Stakeholders**

## 4. Implementasi Proses Perubahan





**RESISTENSI TERHADAP  
PERUBAHAN**

## PENGERTIAN RESISTENSI



Sebuah fenomena yang merujuk pada situasi sosial di mana pihak-pihak yang dirugikan dalam struktur sosial masyarakat kemudian melakukan perlawanan terhadap pihak-pihak yang merugikannya.”

- Michael Hardt dan A Negri (2004)



## PENGERTIAN RESISTENSI



Dalam e-Jurnal berjudul Memahami dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan oleh Vitalis Tarsan, **Resistensi atau penolakan** adalah sikap atau tindakan yang menentang, melawan, menampik, atau menghalau suatu tekanan/perintah/anjuran yang datang dari luar.

# Konsep Resistensi Perubahan

- Secara konseptual, **resistensi perubahan** merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan (equilibrium). Konsekuensinya, resistensi diikuti oleh perubahan, baik atas inisiatif sendiri atau dilakukan orang lain, hal-hal tersebut terjadi tanpa memandang bagaimana kejadian tersebut dirasakan positif atau negatif.
- Konsepsi yang lain **resistensi terhadap perubahan** adalah kecenderungan bagi pekerja untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik oleh ketakutan individual atas sesuatu yang tidak diketahui atau kesulitan organisasional.



# Sifat Resistensi



Resistensi dapat bersifat *overt* (Jelas) atau *covert* (tersembunyi).

- Resistensi bersifat jelas (*overt*) terhadap perubahan organisasi disampaikan melalui memo, rapat, pertukaran satu per satu, dan sarana umum lainnya.
- Sedang resistensi bersifat tersembunyi (*covert*) dapat berjalan tanpa pemberitahuan sampai merusak proyek perubahan.

# Sources to resistance to change.



Individual resistance



Organizational resistance

# Respons Orang Terhadap Perubahan

- **Respons negatif** terhadap perubahan dilakukan melalui 8 (delapan) fase, yaitu:
  - (1) *stability* (stabilitas),
  - (2) *immobilization* (tidak bergerak),
  - (3) *denial* (penolakan),
  - (4) *anger* (kemarahan),
  - (5) *bargaining* (perundingan),
  - (6) *depression* (tertekan).
  - (7) *testing* (pengujian), dan
  - (8) *acceptance* (penerimaan),



# Respons Orang Terhadap Perubahan

- **Respons positif** terhadap perubahan berlangsung dalam 5 \ (lima) fase, yaitu diawali dengan:
  - (1) *uninformed optimism*, adanya suatu perasaan optimisme secara diam-diam,
  - (2) *informed pessimism*, yaitu timbulnya pernyataan pesimisme terhadap perubahan,
  - (3) *helpful realism*, tumbuhnya kesadaran bahwa perubahan merupakan realitas yang harus dihadapi,
  - (4) *informed optimism*, keberanian untuk menyatakan optimisme terhadap perubahan,
  - (5) *completion*, menunjukkan kesediaan turut serta dalam proses perubahan.



# Sumber timbulnya Resistensi

*Wibowo(2006:62-69) Mengemukakan Sumber Resistensi Individual dan Resistensi Organisasional*

## *Resistensi Individual*

- Ketakutan atas hal yang tidak diketahui
- Ancaman terhadap hubungan sosial
- Kebiasaan
- Proses informasi selektif
- Kecenderungan individu terhadap perubahan
- Iklim ketidakpercayaan
- Ketakutan akan kegagalan
- Gangguan tradisi budaya dan/atau hubungan kelompok
- Konflik kepribadian
- Kurangnya kebijaksanaan dan/atau waktu tidak tepat
- Sistem penghargaan



# Memahami Resistensi Individu

**Kebiasaan / Habit**

**Faktor  
Ekonomi**

**Job Safety /  
Keamanan**

**Khawatir tentang  
ketidakpastian**

**Persepsi yang  
apriori**

**Resistensi  
Individual**

```
graph LR; A[Kebiasaan / Habit] --- C((Resistensi Individual)); B[Faktor Ekonomi] --- C; D[Job Safety / Keamanan] --- C; E[Khawatir tentang ketidakpastian] --- C; F[Persepsi yang apriori] --- C;
```

# Manusia enggan berubah



## MENGAPA MANUSIA ENGGAN BERUBAH?:

1. **TIDAK DATANG DARI DIRI ORANG TERSEBUT, KEBANYAKAN SIKAP KITA TERHADAP PERUBAH. LEBIH DITENTUKAN OLEH “APAKAH SAYA YANG MEMPELOPORINYA? ATAU ORANG LAIN YANG MEMPELOPORINYA”. (John C. Maxwell)**
2. **GANGGUAN TERHADAP RUTINITAS, PADA UMUMNYA BELAJAR DARI KEBIASAAN LAMA (RUTINITAS) LEBIH MUDAH DARIPADA MENGADOPSI ATAU BELAJAR TENTANG HAL YANG BARU.**
3. **MENIMBULKAN KETAKUTAN TERHADAP SESUATU YANG BARU, KEBIASAAN LAMA YANG DIANGGAP SUDAH MAPAN JAUH LEBIH AMAN DARIPADA MELAKUKAN PERUBAHAN**
4. **TUJUAN YANG KURANG JELAS, GUNA MEYAKINKAN SEMUA PIHAK TUJUAN HARUS DIBUAT SEJELAS MUNGKIN SEHINGGA MENEPIS KERAGUAN.**
5. **PENGORBANAN YANG DIBERIKAN TERLALU BESAR, MANUSIA SELALU MEMBANDINGKAN ANTARA MANFAAT/MUDARAT, COST/BENEFIT BAGI PRIBADI, KELOMPOK, BANGSA DAN NEGARA.**
6. **SUDAH PUAS DENGAN KONDISI SEKARANG, PADA SAAT MANUSIA MEMASUKI ZONA KENYAMANAN, MAKA IA AKAN MEMELUK ERAT-ERAT SELIMUT KENYAMANAN TERSEBUT.**
7. **PIKIRAN NEGATIF, PERUBAHAN SULIT DILAKUKAN SELAMA MEREKA BERPIKIRAN NEGATIF, DAN BERARGUMEN BAHWA PERUBAHAN YANG DILAKUKAN MENYIMPANG.**

# Sumber timbulnya Resistensi

*Wibowo(2006:62-69) Mengemukakan Sumber Resistensi Individual dan Resistensi Organisasional*

## ***Resistensi Organisasional***

- Kelambanan Struktural
- Kelambanan Kelompok Kerja
- Tantangan terhadap keseimbangan kekuatan
- Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil
- Ancaman terhadap keahlian
- Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada



# Memahami Resistensi Organisasi



# Resistensi organisasi

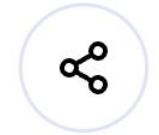
**1. INERSIA STRUKTURAL.** penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas.

**2. FOKUS PERUBAHAN BERDAMPAK LUAS.** Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya.

**3. INERSIA KELOMPOK KERJA.** Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya.

**4. ANCAMAN TERHADAP KEAHLIAN.** Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu.

**5. ANCAMAN TERHADAP ALOKASI SUMBERDAYA.** Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka.



**CHANGE  
OR DIE**

# BAHAYA RESISTENSI YANG TIDAK TERATASI





Rencana perubahan tidak dapat dikerjakan atau tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan apabila menghadapi resistensi. Untuk itu, kita tidak boleh mengecilkan arti atau underestimate atas resistensi terhadap perubahan.”

- Wibowo (2006)





# BAHAYA RESISTENSI YANG TIDAK TERATASI



- *Resistensi bersifat menjalar atau menular*
- *Resistensi bersifat melumpuhkan*
- *Resistensi bersifat merintangangi*

**Organizational  
Crisis**



# BAHAYA RESISTENSI YANG TIDAK TERATASI



## *ALASAN KARYAWAN MENOLAK MELAKUKAN PERUBAHAN*

- Mereka tidak ingin meninggalkan posisi sekarang
- Mereka tidak berjalan searah dengan organisasi
- Mereka tidak ingin pergi melalui proses perubahan
- Mereka tidak melihat bahwa ada rencana perubahan
- Mereka berdampak kegagalan perubahan sebelumnya



**Organizational  
Crisis**



# STRATEGI DAN TEKNIK MENGATASI RESITENSI



## STRATEGI DAN TEKNIK MENGATASI RESISTENSI



Resistensi umumnya muncul karena kekurangtahuan atas manfaat perubahan atau karena kemapanan dalam posisinya. Namun, resistensi bukannya tidak dapat diatasi, walaupun memerlukan perhatian dan penanganan dengan baik.

Resistensi bersifat menghambat perubahan sehingga harus diatasi. Untuk mengatasi resistensi tersebut diperlukan adanya beberapa strategi yang harus dijalankan, yaitu:

- ***Membentuk Dinamika Politik***
- ***Mengidentifikasi dan menetralsir penolakan perubahan***
- ***Mendidik angkatan kerja***
- ***Mengikut sertakan pekerja pada usaha perubahan***
- ***Menghargai perilaku konstruktif***
- ***Menciptakan organisasi pembelajaran***
- ***Memperhitungkan situasi***



*Terima kasih.....*