

PERTEMUAN 12

Mengelola Perubahan dan Inovasi

Change Management & Innovation Capability dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Mata Kuliah Manajemen Pelatihan dan Pengembangan • Program Magister (S2)

Sumber utama: Noe, Employee Training and Development (McGraw-Hill)

Capaian Pembelajaran Pertemuan



Menjelaskan konsep dan urgensi

Memahami hakikat manajemen perubahan serta posisinya dalam fungsi pelatihan dan pengembangan SDM.



Menganalisis model perubahan

Membandingkan kerangka Lewin, Kotter, dan ADKAR serta penerapannya pada konteks organisasi.



Mengelola resistensi

Mengidentifikasi sumber resistensi dan merancang strategi pelibatan melalui intervensi pembelajaran.



Membangun kapabilitas inovasi

Menjelaskan dimensi innovation capability dan peran learning organization dalam menopangnya.



Menghubungkan teori & praktik

Mengaitkan perubahan dan inovasi dengan tantangan organisasi publik dan swasta di Indonesia.

Alur Pembahasan



BAGIAN 1

Change Management

- Konsep & urgensi perubahan
- Model Lewin, Kotter, ADKAR
- Resistensi & strategi pengelolaan
- Peran pelatihan sebagai enabler



BAGIAN 2

Innovation Capability

- Hakikat kapabilitas inovasi
- Learning organization (Senge)
- Absorptive capacity & budaya
- Knowledge management

BAGIAN 1

Change Management

Mengelola perubahan organisasi secara terencana melalui pelatihan dan pengembangan SDM



Apa itu Manajemen Perubahan?



Definisi

Manajemen perubahan adalah proses sistematis untuk memindahkan organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan, dengan mengelola aspek manusia, struktur, dan proses agar perubahan diterima dan berkelanjutan.

Dalam perspektif Noe, pelatihan dan pengembangan menjadi mekanisme kunci yang membekali karyawan dengan kompetensi baru sehingga perubahan strategis dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja nyata.



Tekanan kompetitif

Globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi menuntut adaptasi cepat.



Transformasi proses

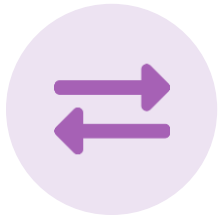
Reformasi struktur, teknologi, dan model kerja organisasi.



Dimensi manusia

Keberhasilan ditentukan kesiapan dan dukungan karyawan.

Jenis-Jenis Perubahan Organisasi



Inkremental

Perbaikan bertahap pada proses yang ada; risiko rendah, dampak terbatas.



Transformasional

Perubahan menyeluruh pada strategi, struktur, dan budaya organisasi.



Terencana

Diinisiasi secara sengaja dengan tujuan dan tahapan yang dirancang.



Reaktif

Respons terhadap tekanan eksternal yang mendesak dan tidak terduga.

Model Tiga Tahap Lewin

Kurt Lewin (1947) menggambarkan perubahan sebagai pergeseran keseimbangan kekuatan melalui tiga tahap berurutan.



Delapan Tahap Kotter

John Kotter (1996) merinci perubahan transformasional ke dalam delapan langkah berurutan yang menekankan kepemimpinan dan momentum.

1

Bangun urgensi

2

**Bentuk koalisi
pengarah**

3

**Kembangkan
visi & strategi**

4

**Komunikasikan
visi**

5

**Berdayakan
tindakan luas**

6

**Ciptakan
kemenangan
jangka pendek**

7

**Konsolidasikan
& lanjutkan**

8

**Lembagakan
dalam budaya**

Model ADKAR (Prosci)

Model ADKAR berfokus pada perubahan di tingkat individu, keberhasilan organisasi adalah agregat dari transisi setiap orang.

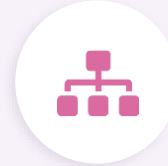
A	Awareness	Kesadaran akan kebutuhan untuk berubah
D	Desire	Keinginan untuk mendukung dan berpartisipasi
K	Knowledge	Pengetahuan tentang cara berubah
A	Ability	Kemampuan menerapkan keterampilan baru
R	Reinforcement	Penguatan untuk mempertahankan perubahan

Mengapa Orang Menolak Berubah?



Sumber Individual

- Kebiasaan dan rasa nyaman
- Ketakutan akan ketidakpastian
- Kekhawatiran ekonomi & keamanan kerja
- Persepsi negatif & ketidakpercayaan



Sumber Organisasional

- Inersia struktural & budaya
- Keterbatasan sumber daya
- Ancaman terhadap relasi kekuasaan
- Kesepakatan antarunit yang mapan

Mengelola Resistensi Perubahan

Kotter & Schlesinger mengidentifikasi pendekatan untuk mengurangi resistensi—pelatihan dan komunikasi menjadi instrumen utamanya.



Edukasi & Komunikasi

Menjelaskan logika perubahan untuk membangun pemahaman bersama.



Partisipasi & Pelibatan

Mengikutsertakan karyawan dalam perancangan agar timbul rasa memiliki.



Fasilitasi & Dukungan

Memberi pelatihan, pendampingan, dan dukungan emosional selama transisi.



Negosiasi & Kesepakatan

Menawarkan insentif kepada pihak yang berpotensi dirugikan.



Pengembangan Kompetensi

Membekali keterampilan baru agar karyawan siap menjalankan peran baru.



Kepemimpinan & Teladan

Komitmen pimpinan yang konsisten sebagai panutan perubahan.

Pelatihan sebagai Enabler Perubahan



Pelatihan dan pengembangan bukan sekadar pendukung, melainkan mekanisme inti yang menerjemahkan strategi perubahan menjadi kapabilitas dan perilaku kerja baru.



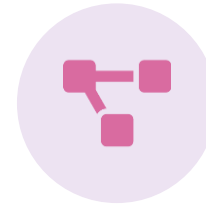
Menyiapkan kesiapan

Membentuk kesadaran dan kesiapan psikologis menghadapi perubahan.



Membangun kompetensi

Membekali keterampilan teknis dan perilaku yang dituntut kondisi baru.



Mendukung transfer

Memastikan pembelajaran diterapkan di tempat kerja secara berkelanjutan.



Mengukur dampak

Mengevaluasi kontribusi pembelajaran terhadap keberhasilan perubahan.

B A G I A N 2

Innovation Capability

Membangun kapabilitas inovasi organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan



Apa itu Kapabilitas Inovasi?



Definisi

Kapabilitas inovasi adalah kemampuan organisasi yang melekat untuk secara terus-menerus menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide, produk, layanan, atau proses baru guna menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kapabilitas ini bukan peristiwa sekali jadi, melainkan **kompetensi kolektif** yang dibangun melalui pembelajaran, pengetahuan, dan budaya organisasi.



Dimensi kognitif

Kemampuan menyerap & menghasilkan pengetahuan baru.



Dimensi proses

Rutinitas & mekanisme yang memungkinkan inovasi.



Dimensi budaya

Iklim yang mendorong eksperimen & toleransi risiko.

Organisasi Pembelajar (Senge)

Peter Senge (1990) memandang organisasi pembelajar sebagai fondasi inovasi, dibangun atas lima disiplin yang saling menguatkan.

01



Personal Mastery

Komitmen individu untuk terus belajar & berkembang.

02



Mental Models

Menyadari & menantang asumsi yang membatasi cara berpikir.

03



Shared Vision

Visi bersama yang menyatukan arah dan komitmen.

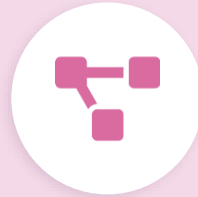
04



Team Learning

Dialog dan pembelajaran kolektif dalam tim.

05



Systems Thinking

Memahami keterkaitan sebagai disiplin pengintegrasian.

Absorptive Capacity

Cohen & Levinthal (1990): kemampuan organisasi mengenali, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan eksternal untuk inovasi.



Acquire

Memperoleh

Mengenali & memperoleh pengetahuan eksternal yang bernilai.



Assimilate

Mengasimilasi

Menganalisis, menafsirkan, dan memahami pengetahuan baru.



Transform

Mentransformasi

Mengombinasikan pengetahuan baru dengan yang telah dimiliki.



Exploit

Mengeksploitasi

Menerapkan pengetahuan menjadi produk, layanan, atau proses baru.

Knowledge Management & Budaya Inovasi



Knowledge Management

- Menciptakan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan organisasi
- Mengubah pengetahuan tacit menjadi eksplisit
- Komunitas praktik & platform kolaborasi
- Mendukung pembelajaran dari pengalaman & best practice

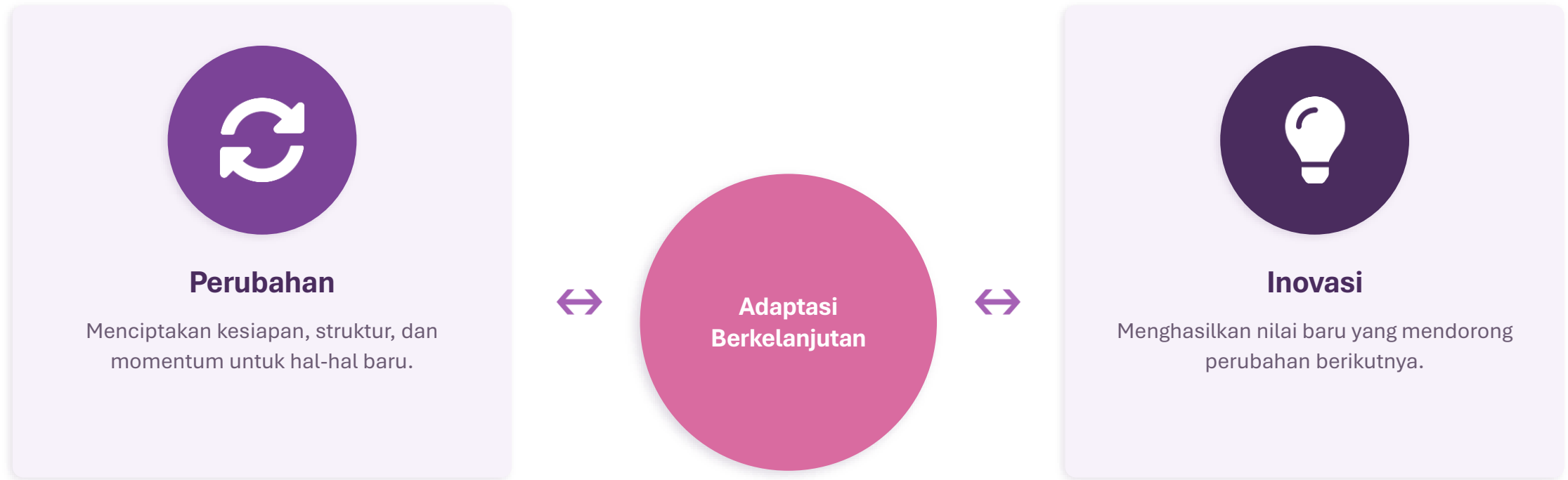


Budaya Inovasi

- Toleransi terhadap kegagalan & eksperimentasi
- Otonomi dan keterbukaan terhadap ide baru
- Psychological safety untuk berani berbicara
- Dukungan kepemimpinan & alokasi sumber daya

Keterkaitan Perubahan dan Inovasi

Manajemen perubahan dan kapabilitas inovasi merupakan dua sisi dari proses adaptasi organisasi yang saling memperkuat.



Konteks Organisasi di Indonesia



Reformasi Birokrasi & SPBE

Transformasi digital sektor publik menuntut pengelolaan perubahan dan pelatihan ASN yang masif.



Transformasi Digital BUMN

Perusahaan negara membangun kapabilitas inovasi untuk bersaing di era ekonomi digital.



Corporate University

Pengembangan corporate university sebagai wahana pembelajaran dan inovasi berkelanjutan.



Inovasi Pelayanan Publik

Gerakan inovasi daerah (mis. kompetisi inovasi) mendorong budaya eksperimen di pemerintahan.

Diskusi Studi Kasus



Sebuah instansi pemerintah meluncurkan sistem layanan digital baru. Sebagian besar pegawai senior menolak menggunakannya dan kembali ke prosedur manual. Pimpinan meminta unit SDM merancang intervensi perubahan dan pengembangan kapabilitas.



Diagnosis

Identifikasi sumber resistensi menggunakan kerangka individual & organisasional.



Model

Pilih model perubahan (Lewin/Kotter/ADKAR) dan jelaskan alasannya.



Intervensi

Rancang program pelatihan & strategi pengelolaan resistensi.



Inovasi

Usulkan cara membangun kapabilitas inovasi agar adaptasi berkelanjutan.

Rangkuman Pertemuan



Manajemen perubahan adalah proses terencana memindahkan organisasi ke kondisi yang diinginkan dengan mengelola dimensi manusia.



Model Lewin, Kotter, dan ADKAR menyediakan kerangka komplementer—dari level sistem hingga individu.



Resistensi bersumber dari faktor individual dan organisasional, dan dikelola melalui komunikasi, partisipasi, serta pelatihan.



Kapabilitas inovasi adalah kompetensi kolektif untuk terus menciptakan nilai baru.



Learning organization, absorptive capacity, knowledge management, dan budaya inovasi menjadi penopang utamanya.



Perubahan dan inovasi saling memperkuat dalam siklus adaptasi organisasi yang berkelanjutan.

Pertanyaan untuk Direnungkan



Mengapa perubahan sering gagal meskipun secara teknis telah dirancang dengan baik?



Bagaimana peran pemimpin dan pelatihan dalam mengubah resistensi menjadi keterlibatan?



Faktor budaya apa yang paling menentukan keberhasilan inovasi di organisasi Anda?



Bagaimana organisasi dapat menjaga keseimbangan antara stabilitas dan kebutuhan untuk terus berinovasi?

Referensi (APA 7th)



Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.



Terima Kasih

Mengelola perubahan hari ini adalah investasi bagi kapabilitas inovasi esok hari.

Pertemuan 12 • Manajemen Pelatihan dan Pengembangan (S2)