

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

Manajemen Perubahan Sektor Publik



PKA



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021**

MODUL
MANAJEMEN PERUBAHAN SEKTOR PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**MANAJEMEN PERUBAHAN SEKTOR PUBLIK
Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

1. Drs. Setia Budi, MA
2. Mochamad Fatwadi, MT. M.Sc

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA.

EDITOR: Riris Elisabeth, SH., M.Hum

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP. M. Si

Jakarta – LAN – 2021

ISBN

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman.

Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Hasil Belajar	3
D. Indikator Hasil Belajar	3
E. Materi Pokok	3
BAB II TANTANGAN PERUBAHAN ORGANISASI PUBLIK	5
A. Mengapa organisasi harus berubah?	5
B. Tantangan Perubahan dari Eksternal Organisasi	9
C. Tantangan Perubahan dari Internal Organisasi	11
BAB III KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN SEKTOR PUBLIK	19
A. Pengertian Manajemen Perubahan Sektor Publik	19
B. Model Perubahan Organisasi	23
C. Tipe Perubahan Organisasi	29
BAB IV TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN	31
A. Tahapan Menentukan Gagasan Perubahan (<i>Formulate the Change</i>)	34
B. Tahapan Merencanakan Perubahan (<i>Plan the Change</i>)	35
C. Tahapan Menerapkan Perubahan (<i>Implement the Change</i>)	36
D. Tahapan Mengelola Transisi (<i>Managing Transition</i>)	37
E. Tahapan Menguatkan Perubahan (<i>Sustaining The Change</i>)	38
G. Latihan	39
Daftar Pustaka	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. <i>Sigmoid Curve</i>	6
Gambar 2. Perubahan dan Pembentukan Kurva Sigmoid Baru	7
Gambar 3. Interaksi antar Komponen dan antar Elemen dalam Model Organisasi sebagai Open System	12
Gambar 4. Tahapan Manajemen Perubahan berdasarkan PermenPAN dan RB No. 10 tahun 2011	22
Gambar 5. Ilustrasi Model Perubahan Lewin's Three Steps Model	25
Gambar 6. Keterkaitan Proses yang terjadi di Lingkungan Eksternal dan Internal Organisasi dalam Konteks Manajemen Perubahan	32
Gambar 7. Siklus Manajemen Perubahan di Internal Organisasi	33

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi publik saat ini menghadapi tantangan yang tidak ringan yang mendorong organisasi harus melakukan perubahan, tidak ada kondisi lingkungan yang stabil. Terdapat beberapa faktor pendorong yang utamanya berasal dari lingkungan eksternal organisasi, antara lain perkembangan teknologi informasi, perkembangan konsep-konsep baru dalam pengelolaan organisasi publik, meningkatnya ekspektasi dan preferensi masyarakat atas layanan publik, perubahan politik, perubahan peraturan perundangan, dll.

Perubahan ini tentu harus diupayakan oleh organisasi publik dan ditujukan untuk mencapai kinerjanya secara efektif, menjaga relevansinya yang pada giliran selanjutnya akan memberikan dampak yang lebih baik bagi masyarakat. Perubahan ini juga dapat dipandang sebagai upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) menuju organisasi publik yang berkinerja tinggi (OBT). Untuk memastikan perubahan berhasil, dibutuhkan kepemimpinan. Itulah mengapa keberhasilan dalam melakukan perubahan seringkali digunakan sebagai indikator kualitas kepemimpinan seorang pemimpin organisasi.

Situasi perlunya melakukan perubahan ini tentunya memberikan kesadaran bagi para pemimpin organisasi publik untuk memiliki kemampuan memimpin dan mengelola perubahan yang secara garis besar dimulai dari tahap mengenali kebutuhan perubahan dan

menentukan perubahan apa yang harus dilakukan, menilai kesiapan organisasi dan kapasitas organisasi untuk berubah, menentukan rencana perubahan dan evaluasi dampak perubahan, menentukan indikator-indikator keberhasilan perubahan, mengembangkan strategi komunikasi untuk memastikan para pihak terkait mendukung dan terlibat dalam perubahan, mengkomunikasikan perubahan, memberdayakan para pihak untuk siap berubah, memfasilitasi para pihak dalam proses perubahan, sampai pada tahap penguatan hasil perubahan di organisasi.

Anda adalah seorang administrator, seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit kerja Anda. Dalam konteks ini, kinerja organisasi adalah hal penting untuk dicapai. Sebagai seorang administrator, Anda dapat mengusulkan dan melakukan suatu upaya perubahan inovatif untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit kerja Anda.

Sudah banyak aturan yang mengatur tentang perbaikan kinerja, perubahan dan inovasi sektor publik, antara lain : UU No.25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, PermenpanRB No. 30 tahun 2014 tentang pedoman inovasi pelayanan publik yang menggariskan bahwa inovasi pelayanan publik adalah terobosan pelayanan publik yang merupakan gagasan kreatif, orisinal dan atau hasil modifikasi yang memberi manfaat secara langsung maupun tidak langsung organisasi sebagai penyedia dan juga masyarakat sebagai pengguna.

Dalam konteks ini, menjadi hal yang penting bagi pejabat administrator untuk memiliki kemampuan memimpin dan mengelola

perubahan untuk memastikan perubahan berhasil dan berdampak bagi meningkatnya kinerja organisasi. Dengan diberikan mata pelatihan ini, diharapkan para pejabat administrator akan lebih memiliki kemampuan-kemampuan tersebut.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan mengelola perubahan guna mewujudkan pencapaian kinerja organisasi melalui penerapan konsep manajemen perubahan sektor publik.

C. Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu mengelola perubahan guna mewujudkan pencapaian kinerja organisasi sektor publik.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat :

1. Menjelaskan tantangan perubahan organisasi sektor publik
2. Menjelaskan konsep manajemen perubahan sektor publik
3. Menerapkan proses manajemen perubahan di unit organisasi

E. Materi Pokok

1. *Tantangan perubahan organisasi sektor publik*
 - Mengapa organisasi harus berubah?
 - Tantangan perubahan dari Eksternal Organisasi
 - Tantangan perubahan dari Internal Organisasi
2. *Konsep Manajemen Perubahan Sektor Publik*
 - Pengertian Manajemen Perubahan Sektor Publik
 - Model Perubahan Organisasi
 - Jenis Perubahan Organisasi

3. Tahapan Manajemen Perubahan Sektor Publik

- Menentukan perubahan (Formulate the Change)
- Merencanakan perubahan (Plan the Change)
- Menerapkan perubahan (Implement the Change)
- Mengelola Transisi (Manage Transition)
- Memperkuat perubahan (Sustain the Change)

Jika dikaitkan dengan Aksi Perubahan, materi-materi pada modul Manajemen Perubahan Sektor Publik ini menjadi materi yang dapat dijadikan dasar dalam menentukan ketepatan rencana aksi perubahan mulai dari menentukan ide gagasan perubahan/inovasi, menentukan tahapan perubahan serta mendayagunakan sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan perubahan.

BAB II

TANTANGAN PERUBAHAN ORGANISASI PUBLIK

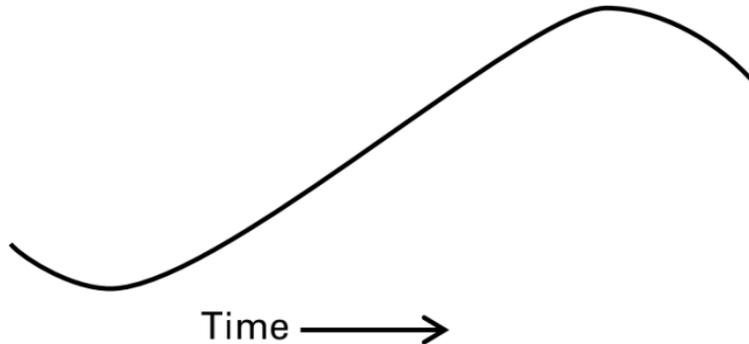
A. Mengapa organisasi harus berubah?

Pertanyaan di atas mungkin adalah pertanyaan yang terbersit di benak kita. Jawabannya adalah untuk bertahan hidup. Banyak organisasi berupaya melakukan perubahan dalam rangka untuk bertahan menjaga relevansinya dengan kebutuhan lingkungan eksternalnya serta menjaga efektivitas pencapaian tujuannya. Organisasi yang tidak berubah akan mengalami kesulitan dalam bertahan dan menjaga efektifitas dan relevansinya.

Lingkungan eksternal organisasi yang senantiasa berubah merupakan pendorong utama bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, perubahan ini merupakan proses yang terus menerus harus dilakukan oleh organisasi seiring dengan perubahan lingkungan eksternal ini.

Charles Handy, dalam bukunya *The Empty Raincoat: Making Sense of The Future*, menggambarkan jawaban yang tertera pada judul bahasan di atas melalui sebuah gambar yang disebut sebagai *Sigmoid Curve*, sebuah kurva yang menyerupai huruf S. Kurva ini adalah tentang keberadaan sebuah organisasi, mulai dari awal berdirinya, pertumbuhannya sampai dengan kemundurannya yang tentunya terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya. Seiring dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi yang makin cepat dan tidak pasti, maka variabel waktu (time) siklus kurva tersebut semakin memendek di mana pertumbuhan, perkembangan sampai dengan kemunduran dari

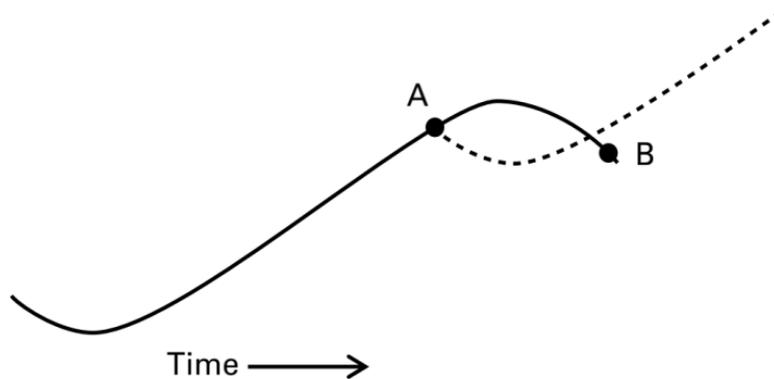
sebuah organisasi terjadi dalam waktu yang menjadi lebih cepat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Sigmoid Curve

Sumber: Charles Handy, 1994 dalam PMI, 2013

Kondisi ini terdengar sangat mengkhawatirkan, karena jika organisasi tidak melakukan perubahan sebagai respon dari perubahan lingkungan eksternalnya, maka ada kemungkinan organisasi tersebut akan menjadi organisasi yang tidak efektif dan relevan lagi bagi lingkungannya dan ini akan mendorong organisasi pada fase kepunahannya. Namun demikian setiap organisasi memiliki kesempatan untuk tetap eksis melalui perubahan yang dilakukannya. Hanya dengan berubahlah maka organisasi akan terjaga eksistensinya dan relevansinya terhadap kebutuhan lingkungannya. Dengan melakukan perubahan, sesungguhnya suatu organisasi melakukan siklus baru yang memungkinkan organisasi tersebut untuk tumbuh, berkembang dan mencapai eksistensinya kembali. Demikianlah seterusnya, dengan berubah maka siklus baru akan terbentuk, kurva baru akan terbentuk dan perjalanan mengikuti kurva sigmoid akan terbuka kembali. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Perubahan dan Pembentukan Kurva Sigmoid Baru

Sumber: Charles Handy, 1994 dalam PMI, 2013

Pada Gambar 2. terlihat bahwa di titik A, organisasi memutuskan untuk melakukan perubahan. Dengan demikian maka kurva baru akan terbentuk. Menurut Handy, titik A adalah titik yang tepat bagi organisasi untuk melakukan perubahan karena di titik A tersebut kondisi organisasi sedang bagus-bagusnya, sedang mengalami peningkatan sehingga memungkinkan untuk mengantisipasi tantangan berat di awal-awal perubahan.

Yang seringkali terlambat disadari oleh suatu organisasi bahwasanya di titik A tersebut, organisasi masih merasa nyaman dan enggan untuk melakukan perubahan sehingga kadang baru disadari bahwa organisasi membutuhkan perubahan pada saat organisasi sudah berada di titik B, titik dimana kondisi organisasi tidak sedang bagus-bagusnya dan dikhawatirkan sulit untuk mengantisipasi tantangan berat di awal-awal perubahan karena sumberdaya yang telah terbatas dan momentum perubahan yang sudah kurang tepat.

Berdasarkan pada perspektif kurva ini, maka perubahan adalah sesuatu yang dibutuhkan oleh organisasi publik untuk tetap eksis dan

relevan. Upaya perubahan inilah yang mendorong organisasi menjalani kurva sigmoid secara berkesinambungan dari kurva yang satu ke kurva lainnya. Hal ini terjadi selama organisasi tersebut melakukan perubahan dalam rangka menjaga eksistensinya, menjaga relevansinya, dan menjaga efektivitasnya dalam melayani publik.

Melakukan perubahan di organisasi sektor publik ini dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu melakukan perubahan yang sifatnya melanjutkan dan menguatkan perubahan-perubahan yang telah ada secara bertahap atau memperkenalkan sesuatu yang benar-benar baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Jika dikaitkan dengan konteks Pelatihan Kepemimpinan Administrator ini, kedua pendekatan perubahan tersebut semata dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas pencapaian kinerja organisasi agar organisasi tetap efektif dan relevan.

Terdapat tiga kunci perubahan yang memungkinkan sebuah organisasi tetap efektif dan relevan, yaitu, pertama, organisasi tersebut mampu menganalisis lingkungan eksternalnya dalam rangka memperkirakan perubahan. Kedua, organisasi mampu mendiagnosa kondisi internal organisasi dengan tepat sehingga diketahui bagian-bagian mana saja dari organisasi yang perlu untuk diubah/diperbaiki; dan yang ketiga adalah mampu menentukan, melaksanakan dan menguatkan berbagai upaya perubahan yang tepat berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan diagnosa kondisi internal organisasi. Hal ini semua adalah bagian dari apa yang disebut sebagai manajemen perubahan.

B. Tantangan Perubahan dari Eksternal Organisasi

Organisasi sektor publik beroperasi dalam lingkungan eksternal yang selalu berubah. Perubahan ini pada gilirannya menuntut organisasi tersebut untuk terus berubah. Bagi organisasi sektor publik, beberapa contoh perubahan lingkungan eksternal yang nyata antara lain meningkatnya tuntutan efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan sumberdaya publik, meningkatnya minat partisipasi masyarakat dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan publik, meningkatnya harapan masyarakat terhadap kinerja pelayanan publik yang lebih baik, perubahan pola penyediaan pelayanan publik yang tidak lagi dimonopoli oleh pemerintah namun dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai pihak di luar pemerintah, adanya perkembangan teknologi informasi yang pesat, adanya kebijakan pemerintah untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pelayanan publik, dll. Sebagai konsekuensinya, organisasi publik dituntut untuk terus melakukan perubahan sebagai respon dari perubahan lingkungan di sekitarnya.

Seorang pemimpin organisasi sektor publik harus memiliki kemampuan mengelola perubahan tersebut, dimana para pemimpin ini selalu dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, menilai dampak dari perubahan tersebut terhadap efektivitas pencapaian kinerja dan relevansi pelayanan yang diberikan organisasinya, yang selanjutnya akan menentukan bentuk perubahan atau inovasi yang tepat dan menerapkannya di organisasi. Memiliki ide perubahan dan mengimplementasikan rencana perubahan tersebut membutuhkan suatu kemampuan manajemen perubahan.

Untuk itu, diperlukan suatu pendekatan berpikir yang tepat untuk dapat melihat apa saja hal yang menjadi pendorong bagi organisasi yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi. Jika diamati, perubahan-perubahan lingkungan eksternal tersebut sesungguhnya berputar pada area politik, ekonomi, sosial, teknologi, ecology dan legal. Dalam konteks politik antara lain ditandai dengan adanya perubahan kebijakan pemerintah dalam pelayanan publik, dalam ekonomi ditandai antara lain dengan pertumbuhan ekonomi, semakin langkanya sumber daya publik. Dari aspek sosial ditandai dengan perubahan struktur demografi, perubahan minat partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik, perubahan harapan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik, Dari aspek teknologi dapat ditandai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi., dari aspek ekologi ditandai dengan menguatnya isu pembangunan berkelanjutan, perubahan iklim dan bencana alam yang terjadi. Dari aspek Legal ditandai dengan perubahan peraturan pemerintah.

Terdapat pendekatan dalam menganalisis aspek-aspek terkait dengan lingkungan eksternal organisasi, yaitu PESTEL. PESTEL ini adalah singkatan dari Political, Economic, Social, Technology, Ecology, Legal yang merupakan cara terstruktur untuk mengenali dan menganalisis fakta-fakta dari lingkungan eksternal yang berpotensi menjadi pemantik perubahan di internal organisasi publik. Menggunakan pendekatan ini akan lebih baik dilakukan secara bersama dengan para pihak terkait melalui berbagai metode, antara lain curah pendapat atau Focus Group Discussion (FGD). Dengan melakukan analisis fakta-fakta tersebut dan kecenderungannya saat ini dan ke depan disertai analisis dampak apa yang akan dialami oleh

organisasi pada waktu yang akan datang maka akan didapat informasi penting sebagai awalan untuk menentukan kebutuhan perubahan dan inovasi organisasi sektor publik.

Tugas Diskusi

Tentukan satu pelayanan publik yang Anda ketahui. Identifikasi perkembangannya dalam 10 tahun terakhir ini dan coba list apa saja perubahan - perubahan yang terjadi dari pelayanan publik tersebut. Coba diskusikan apakah ini perubahan yang sifatnya hanya perbaikan kualitas layanan dari layanan yang ada atau sebuah inovasi yang benar-benar baru? Apa kira2 pemantik dari perubahan-perubahan tersebut dari lingkungan eksternal organisasi? Silakan gunakan pendekatan PESTEL dalam mengidentifikasi “pemantik” perubahan di organisasi publik tersebut.

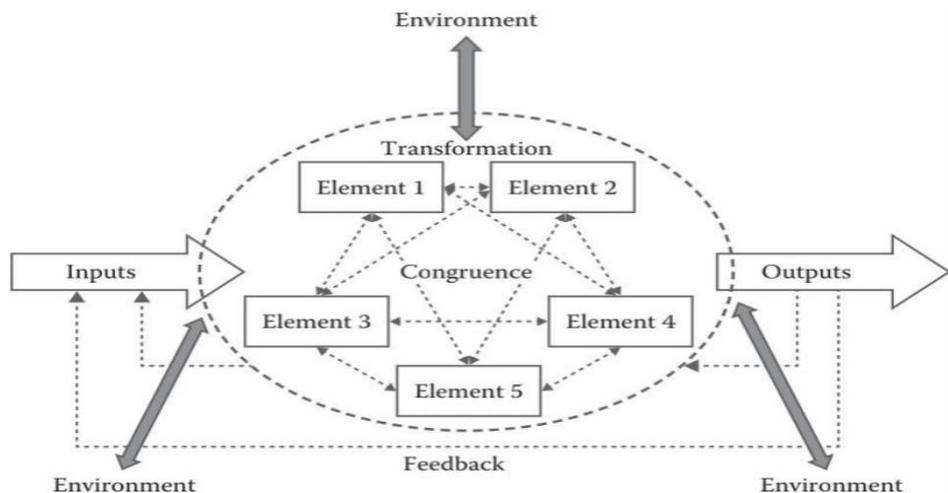
C. Tantangan Perubahan dari Internal Organisasi

Perubahan di dalam suatu organisasi seringkali menjadi kompleks karena melibatkan banyak bagian di organisasi yang harus diubah dan disesuaikan dan dikendalikan perubahannya untuk menjaga keselarasannya. Mengupayakan keselarasan interaksi ini ditujukan untuk dapat menghasilkan efektifitas organisasi dan relevansinya yang lebih baik.

Hal ini akibat adanya keterkaitan antar elemen dalam organisasi yang saling mempengaruhi. Inilah tantangan pertama yang akan dihadapi oleh pemimpin organisasi pada saat akan melakukan perubahan dari internal organisasi.

Proses transformasi di dalam organisasi melibatkan banyak elemen-elemen organisasi, seperti teknologi, sistem, struktur, anggota organisasi, nilai organisasi dll. Semua elemen - elemen tersebut terkait satu sama lain membentuk sebuah sistem dan saling mempengaruhi, jika ada perubahan di satu elemen maka tentu akan mempengaruhi elemen - elemen lainnya. Tantangan yang wujud dalam melakukan perubahan ini adalah bagaimana menjaga keselarasan perubahan antar elemen-elemen di dalam organisasi. Sebagai contoh : perubahan pada teknologi yang digunakan oleh organisasi akan memiliki dampak pada pola kerja organisasi dan juga kepada anggota organisasi sehingga perlu ditentukan bentuk-bentuk penyesuaiannya agar tetap terjaga keselarasannya.

Untuk lebih jelasnya bagaimana sebuah organisasi bekerja sebagai sebuah sistem dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Interaksi antar Komponen dan antar Elemen dalam Model Organisasi sebagai Open System

Sumber: Rothwel, Stopper, Myers, 2017

Dari Gambar 3. dapat dilihat bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi akan memberikan pengaruh pada proses yang terjadi di internal organisasi, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, keterkaitan pengaruh ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh para pemimpin organisasi. Selanjutnya, dapat juga dilihat bahwa proses transformasi di dalam organisasi melibatkan banyak elemen-elemen organisasi yang saling terkait satu sama lain dan saling mempengaruhi.

Terdapat beberapa model yang dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana proses transformasi dan elemen-elemen internal organisasi tersebut saling berkaitan satu sama lain. Sebagai bahan awal di dalam modul ini akan diuraikan beberapa model tersebut, antara lain :

- **Leavitt's Model:** Model ini memandang proses transformasi dibangun oleh 4 (empat) element yang saling terkait satu sama lain, yaitu *task, structure, technology, and people*. Untuk memastikan proses transformasi tersebut berjalan baik, maka penyelarasan keempat komponen tersebut menjadi penting untuk dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi.
- **Six-Box Model Weisbord:** Model ini memandang bahwa terdapat 6 (enam) elemen yang terkait dengan proses transformasi dalam sebuah organisasi, yaitu *purposes* (tujuan organisasi), *structure* (struktur), *rewards* (penghargaan), *helpful mechanisms* (kebijakan, prosedur, informasi, alat2, teknologi dll yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi) , *relationships* (hubungan antara orang dengan orang, antara individu dengan unit kerjanya, dan *leadership* (kemampuan kepemimpinan

pemimpinnya yang dipandang sebagai elemen yang mengatur interaksi antar elemen serta menjaga keselarasannya).

- 7S Model: Model ini memandang bahwa proses transformasi di dalam organisasi melibatkan 7 (tujuh) elemen yang semuanya berawalan huruf S, yaitu : strategy, structure (struktur organisasi), systems, skills (keterampilan anggota organisasi), style (gaya kepemimpinan), staff, and shared values (nilai organisasi). Model ini membedakan elemen-elemen tersebut menjadi 2 (dua) jenis, yaitu soft element (Shared Value, Skills, Staff, Style) dan hard element (strategy, structure, system).
- Burke-Litwin Model : Model ini memandang proses transformasi di dalam organisasi melibatkan 12 (dua belas) elemen. Yaitu external environment, mission and strategy, leadership, organizational culture, management practices, structure, systems (policies and procedures), work unit climate, task and individual skills, motivation, individual needs and values, and individual and organizational performance.
- Dengan memahami model-model ini akan memudahkan untuk menentukan bagaimana pendekatan yang akan digunakan dalam penyelarasan elemen-elemen organisasi sebagai konsekuensi dari adanya penerapan gagasan perubahan.

Beberapa pertanyaan yang bersifat umum yang dapat diajukan untuk melihat bagaimana gagasan perubahan ini mempengaruhi internal organisasi, antara lain:

1. Bagaimana gagasan perubahan ini akan berinteraksi dengan sistem yang telah ada? Apakah perlu ada yang diubah dalam sistem?
2. Apakah gagasan perubahan ini akan mempengaruhi proses kerja yang selama ini telah berlangsung, jika ya, bagaimana pengaruhnya?
3. Apakah gagasan perubahan ini akan mempengaruhi pola pembagian peran diantara anggota organisasi? Jika ya, bagaimana pengaruhnya?
4. Apakah gagasan perubahan ini akan mempengaruhi jenis kompetensi yang dibutuhkan dari personil organisasi? Jika ya, bagaimana pengaruhnya?
5. Apakah gagasan perubahan ini akan mempengaruhi pemanfaatan teknologi pada organisasi? Jika ya, bagaimana pengaruhnya?
6. Bagaimana dampak dari perubahan di beberapa elemen organisasi terhadap elemen-elemen yang lainnya? Upaya apa yang akan dilakukan untuk menyelesaikannya?

Tantangan berikutnya dari internal organisasi adalah terkait dengan resistensi. Hal ini dapat dikaitkan dengan ungkapan bahwa reaksi alami dari manusia terhadap perubahan adalah penolakan/resistensi. Mengapa hal ini terjadi? jawabannya mungkin dapat didekati dari ilustrasi bahwa melakukan perubahan adalah bergerak dari zona nyaman (*comfort zone*) ke zona belajar (*learning zone*) dimana dalam zona belajar ini terdapat hambatan, tantangan, kerugian tapi sekaligus juga peluang. Resistensi tidak dapat dihindari, tetap harus dihadapi. Persoalannya, bagaimana mengatasinya atau

bahkan memanfaatkan resistensi tersebut dengan tepat sehingga berubah menjadi dukungan terhadap proses perubahan.

Resistensi atau penolakan terhadap perubahan inovatif merupakan tantangan yang harus dihadapi sekaligus resiko yang harus diselesaikan. Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi secara terbuka, tersirat, langsung, atau menanggukhan (tidak mengerjakan). Bahkan resistensi yang lebih sulit adalah resistensi yang tersirat atau tertunda dimana respon yang muncul lebih halus dan lebih sulit dikenali seperti hilangnya loyalitas atau motivasi, meningkatnya kesalahan kerja dan ketidakhadiran atau enggan bekerja. Pada beberapa kasus, resistensi dapat menjadi suatu respon positif jika mengarah pada diskusi atau debat terbuka tentang perubahan. Hal ini lebih disukai dibandingkan penolakan atau respon yang apatis atau diam. Diskusi atau debat terbuka berpotensi menghasilkan keputusan dan pandangan yang sama dan lebih baik tentang perubahan.

Sumber resistensi terhadap perubahan dapat terjadi di tingkat individu dan juga tingkat organisasi. Penolakan atau resistensi pada tingkat individu dapat disebabkan oleh perasaan yang mengancam terhadap kenyamanan, keamanan (security), kebiasaannya (habit), faktor ekonomi (economic factor), ketakutan akan ketidaktahuan (fear of unknown), dan sebagainya. Resistensi pada tingkat organisasi, antara lain “keberatan/ beban” yang bersifat struktural, fokus perubahan yang terbatas, keberatan kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, kekhawatiran terhadap alokasi sumber daya yang sudah mapan

Untuk mengatasi resistensi perubahan, terdapat beberapa pemikiran yang disampaikan oleh para ahli. Upaya mengatasi resistensi ini, ada yang menyebutnya sebagai pendekatan, metode, model atau tahapan. Namun dengan memperhatikan substansinya dan merangkum berbagai pemikiran tersebut dari yang sederhana hingga yang relatif lengkap, maka dalam modul ini, kita sebut sebagai strategi perubahan. Pengertian strategi secara umum adalah pendekatan yang berkaitan dengan upaya merealisasikan suatu ide, gagasan atau pemikiran mulai dari tahap perencanaan hingga pelaksanaannya dalam kurun waktu tertentu.

Strategi perubahan tidak hanya untuk melakukan perubahan tetapi juga termasuk di dalamnya untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Dalam bagian lain, akan dibahas keterkaitan antara strategi perubahan dengan manajemen perubahan. Berikut ini beberapa pemikiran tentang strategi melakukan perubahan tersebut termasuk juga mengatasi penolakan untuk berubah (dalam Dewi dan Teguh, 2019), sebagai berikut:

- Memberikan pemahaman tentang manfaat perubahan untuk individu dan organisasi dan bahwasanya perubahan tidak mengganggu kepentingan siapapun. Melibatkan para pihak sejak awal proses perubahan akan meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap perubahan itu. Selain itu, diberikan pula kesempatan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Memberikan pemahaman tentang kebutuhan dan logika perubahan Memberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan.

- Memberikan fasilitasi dan dukungan (facilitation and support), misalnya dengan memberikan pelatihan keterampilan baru, atau memberikan waktu istirahat kepada karyawan setelah masa sulit, atau hanya mendengarkan dan memberikan dukungan emosional yang muncul karena adanya perubahan.

Satu kata kunci yang mesti diingat dalam memastikan suatu perubahan tersebut berhasil, bahwasannya perubahan bukan datang dari ketakutan, namun datang dari gagasan membantu para pihak yang pada gilirannya akan membawa manfaat untuk tumbuhnya mereka baik secara personal maupun secara profesional bukan sebaliknya. Ini dibangun lewat keyakinan dan optimisme dalam menjalani proses perubahan.

BAB III

KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN SEKTOR PUBLIK

A. Pengertian Manajemen Perubahan Sektor Publik

Sebelum membahas konsep manajemen perubahan sektor publik, kita perlu pahami dahulu konsep manajemen perubahan secara umum. Manajemen perubahan dibutuhkan oleh organisasi baik di sektor publik maupun dunia usaha, untuk menciptakan tata kelola organisasi dan bisnis proses yang lebih efektif, produktif, efisien, kreatif, sistematis dan berkinerja. Untuk dunia usaha, manajemen perubahan ditujukan untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan keuntungan. Sedangkan, untuk sektor publik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (pelayanan prima) dan tugas-tugas lainnya (pembangunan dan pemerintahan). Hal ini berlaku untuk semua tingkatan organisasi publik, termasuk unit organisasi tempat ASN Administrator bekerja.

Posisi organisasi yang semula dinilai kurang baik diubah menuju kondisi yang lebih baik atau kondisi ideal melalui proses perubahan yang terencana. Untuk memahami hal tersebut, perlu kita bahas dahulu apa dimaksud manajemen perubahan.

Menurut John Kotter (2006), manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Pendapat lainnya disampaikan Karen Coffman dan Katie Lutes (2007): manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan. Para ahli

lainnya juga berpendapat relatif sama, bahwa manajemen perubahan adalah tentang cara mengelola masa transisi dari sebuah kondisi yang tidak diinginkan ke kondisi yang diinginkan melalui nilai, sistem, kepemimpinan, individu, tim, dan organisasi untuk masa depan yang lebih baik dan sesuai dengan tujuan.

Dari berbagai definisi dan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan (individu, pegawai) maupun organisasi. Disebut proses sistematis, karena proses tersebut dilakukan dengan tahapan perubahan yang terencana, jelas, terukur dan terbuka melalui komunikasi, integrasi, dan kolaborasi yang menyatukan semua keunggulan organisasi secara profesional.

Dengan demikian, manajemen perubahan dimaksudkan untuk melakukan perubahan yang disengaja dan terencana baik, dan dilaksanakan, dikendalikan dan dievaluasi dengan baik, sesuai fungsi-fungsi manajemen.

Idealnya, perubahan tersebut adalah perubahan yang inovatif, yaitu perubahan yang mengandung sesuatu yang baru setidaknya bagi organisasi atau unit organisasi tersebut, yang diimplementasikan dan memberi manfaat bagi peningkatan kinerja organisasi dan individunya.

Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dengan manajemen perubahan, berpotensi menimbulkan penolakan, resistensi dan gagal mencapai target waktu dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, agar perubahan dapat berhasil, memerlukan pengelolaan yang baik, dengan menggunakan tahapan manajemen perubahan.

Secara garis besar, terdapat 5 tahapan yang secara umum digunakan untuk melakukan perubahan secara terencana (planned change), yaitu :

- Analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi.
- Menentukan tujuan dan “kondisi yang diinginkan” (future state) dari organisasi sebagai bagian merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.
- Mendiagnosa “kondisi saat ini” (current state) dikaitkan dengan “kondisi yang diinginkan” untuk memperoleh “gap” antara kedua kondisi tersebut.
- Menentukan aktivitas perubahan dan membangun komitmen semua pihak terkait untuk mencapai “kondisi yang diinginkan”.
- Pengembangan strategi dan rencana aksi untuk mengelola perubahan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Bagaimana konsep manajemen perubahan sektor publik kita? Manajemen perubahan untuk instansi pemerintah (kementerian/lembaga dan organisasi pemerintah daerah) cenderung baru dikenal secara luas bersamaan dengan kebijakan reformasi birokrasi yang di dalamnya terdapat area-area perubahan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi dan Road Map Reformasi Birokrasi yang berisi rencana perubahan (PermenPAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road map Reformasi Birokrasi 2010-2014).

Pada awal kebijakan reformasi birokrasi tersebut (Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014) dan hingga sekarang tetap menjadi acuan bagi instansi pemerintah. Manajemen Perubahan menjadi salah

satu program dari 9 program reformasi birokrasi, yaitu: Manajemen Perubahan, Penataan Peraturan Perundang-undangan, Penataan dan Penguatan Organisasi, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, dan Monitoring, Evaluasi. Sedangkan fokus perubahannya ada pada 8 area perubahan, yaitu: area perubahannya Mental aparatur, Organisasi, Tata laksana, Peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, dan Pelayanan publik.

Selain pola pikir manajemen perubahan, dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, juga diuraikan tentang tahapan-tahapan manajemen perubahan. Ada tiga tahapan perubahan dalam manajemen perubahan sektor publik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Tahapan Manajemen Perubahan berdasarkan PermenPAN dan RB No. 10 tahun 2011

Dari gambar tersebut dapat dilihat terdapat 3 (tiga) tahapan besar, yaitu:

1. Tahapan merumuskan rencana manajemen perubahan: Tahapan ini adalah tahapan dimana dilakukan analisis kondisi lingkungan eksternal, diagnosa internal organisasi, penentuan tujuan perubahan, menentukan ukuran keberhasilan, menyusun strategi komunikasi kepada semua pihak terkait.
2. Tahapan mengelola/melaksanakan perubahan: Tahapan ini adalah tahapan dimana dilakukan implementasi dari rencana perubahan yang telah disusun pada tahap sebelumnya sekaligus monitoring dan evaluasi keberhasilan implementasi perubahan.
3. Tahapan memperkuat hasil perubahan: Tahapan ini adalah tahapan memperkuat pengintegrasian hasil perubahan pada praktek-praktek kerja organisasi sekaligus melakukan perbaikan/penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil pengukuran tingkat keberhasilan aksi perubahan.

B. Model Perubahan Organisasi

Untuk memahami perubahan organisasi, terdapat beberapa model yang dibangun. Model ini ditujukan untuk menyederhanakan dan memudahkan kita dalam memandang perubahan organisasi yang sangat kompleks menjadi lebih sederhana. Kendati banyak model yang beragam terkait dengan perubahan organisasi, yang coba akan dibahas dalam bagian ini adalah *Lewin's Three Steps Model* dan *Kotter's Eight Step Model*.

Lewin's Three Step Model

Model ini adalah model yang paling populer dalam dunia pengembangan organisasi (organizational development). Lewin memandang perubahan di organisasi terjadi dalam 3 (tiga) tahapan, yaitu Unfreezing - Move - Refreezing. Inilah mengapa disebut sebagai model tiga tahap Lewin.

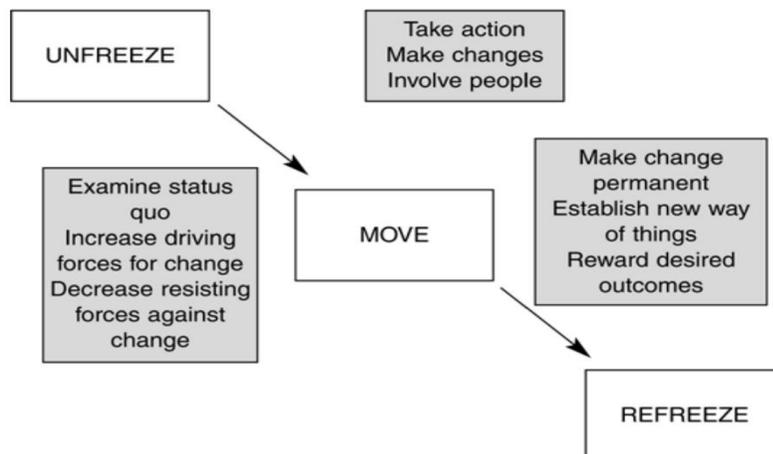
Tahap awal adalah *Unfreezing*, tahap ini dimaknai dengan proses “mencairkan” kondisi saat ini (existing condition/current state) untuk memudahkan proses perubahan terjadi menuju kondisi yang diinginkan (expected condition/desired state). Dalam tahapan ini dilakukan proses analisis dan identifikasi kondisi saat ini, penentuan kondisi yang diinginkan serta analisis kekuatan pendorong perubahan (driving force) dan kekuatan penghambat perubahan (resisting force). Analisis dua kekuatan ini dilakukan untuk memperkuat upaya-upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan dukungan dan mengurangi penolakan (resistensi). Identifikasi upaya-upaya ini akan menjadi modal untuk berpindah ke tahap berikutnya, yaitu tahap *Move*.

Tahap kedua adalah *Move*, tahap ini adalah tahap dimana organisasi bergerak melakukan perubahan menuju kondisi yang diinginkan. Implementasi rencana perubahan dilakukan dalam tahapan ini. Proses ini sebaiknya dilakukan seoptimal mungkin dengan melibatkan partisipasi seluruh pihak yang terkait/stakeholder. Tahapan ini adalah tahapan mewujudkan perubahan dengan berbagai aksi-aksi yang relevan.

Tahapan ketiga adalah *Refreeze*, tahapan membekukan kembali. Tahapan ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil dari perubahan dapat benar-benar diterapkan oleh organisasi menjadi

cara pandang baru, cara tindak baru dan cara kerja baru. Proses ini dapat juga dikatakan sebagai proses membuat kondisi yang stabil untuk perubahan agar dapat melembaga di organisasi. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk memastikan tahapan “*Refreeze*” ini terjadi adalah penentuan standar baru, menentukan kebijakan-kebijakan baru dan sistem penghargaan yang relevan dengan perwujudan perubahan dan pembaruan di organisasi.

Untuk lebih jelasnya terkait dengan model perubahan Lewin’s Three Steps Model dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Ilustrasi Model Perubahan Lewin’s Three Steps Model

Sumber: Esther & Green, 2012

Dari model ini, dapat kita baca bahwa para pemimpin perubahan memiliki tantangan untuk bagaimana membawa organisasi serta individu - individu dan para pihak terkait untuk secara baik melalui tiga tahapan ini. Beberapa hal yang dapat dilakukan selama proses tiga tahap ini antara lain :

1. Menemukan “gap” antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan secara bersama-sama/partisipatif.
2. Bekerja bersama dengan para pihak terkait untuk meminimalisasi kekuatan penghambat.
3. Bekerja bersama dengan para pihak memaksimalkan kekuatan pendorong perubahan.
4. Menyepakati “milestone” rencana perubahan dalam rangka mencapai kondisi yang diinginkan.

Kotter’s Eight Step Model

Model ini didasarkan pada hasil elaborasi ratusan pengalaman yang dimiliki oleh pencipta model terkait proses perubahan di berbagai organisasi. Hasil dari elaborasi tersebut memberikan kesimpulan bahwa terdapat 8 (delapan) tahapan yang perlu untuk sebuah organisasi lalui untuk mencapai perubahan yang berhasil. Tahapan-tahapan tersebut adalah :

1. ***Establish a sense of urgency:*** Tahapan ini adalah tentang menguatkan pentingnya dan mendesaknya suatu perubahan bagi organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi serta menentukan kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan dari organisasi beserta kemungkinan - kemungkinan perubahannya. Pertanyaan mendasar yang harus diyakinkan jawabannya dalam tahap ini adalah “mengapa perubahan penting ini bagi organisasi untuk tetap efektif dan relevan dalam lingkungan yang berubah?” keyakinan para pihak terkait akan jawaban pertanyaan ini akan

menguatkan “sense of urgency” dari mereka terhadap perubahan yang akan dilakukan.

2. ***Form a powerful guiding coalition:*** Tahapan ini adalah tentang pembentukan koalisi/tim dengan para pihak terkait yang terpengaruh dan berpengaruh pada/oleh upaya perubahan. Koalisi/tim ini penting dibangun sebagai awalan memulai perubahan dan akan memiliki kontribusi lebih lanjut dalam mendorong seluruh pihak/stakeholder dapat terlibat dalam upaya perubahan.
3. ***Create a vision:*** Tahapan ini adalah tahapan menetapkan tujuan (goal/end) yang ingin dicapai dari perubahan yang akan dilakukan serta strategi penerapannya (means) yang bersifat “gradual”, mulai dari yang paling mudah perubahannya sampai yang lebih menantang. Visi perubahan yang jelas dan menggugah akan menjadi hal yang mengarahkan para pihak untuk sungguh - sungguh mencapai tujuan perubahan. Selanjutnya, strategi penerapan yang “gradual” akan memudahkan pelaksanaan perubahan karena akan dapat cepat dirasakan keberhasilan jangka pendek yang akan memberikan dorongan semangat bagi para pihak untuk melanjutkan perubahan selanjutnya.
4. ***Communicate the vision:*** Tahapan ini adalah tahapan tentang mengkomunikasikan visi dari perubahan dan strategi mencapainya kepada para pihak terkait/stakeholder perubahan. Kejelasan visi ini akan memudahkan para pihak mengerti dan melakukan tindak/peran yang sesuai dan tepat dengan pencapaian visi tersebut.

5. ***Empower others to act on the vision:*** Tahapan ini adalah tahapan dimana dilakukan proses penguatan dan pemberdayaan para pihak untuk “mau dan mampu” melakukan perubahan. Dukungan dan fasilitasi juga perlu diberikan bagi para pihak selama menjalani dan “merasakan” pengalaman perubahan.
6. ***Plan for and create short-term wins:*** Tahapan ini tentang membuat rencana pencapaian tujuan-tujuan jangka pendek agar lebih cepat tercapai. Dengan cepat tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tersebut secara langsung akan memberikan dorongan tersendiri bagi para pihak untuk tetap melanjutkan perubahan hingga tercapainya tujuan akhir (ultimate goals) perubahan.
7. ***Consolidate improvements and produce still more change:*** Menguatkan perbaikan - perbaikan yang telah berhasil dicapai sebagai modal untuk melakukan perubahan lebih lanjut. Hal ini untuk memastikan perubahan terus terjadi sesuai rencana sampai dengan tujuan akhir tercapai.
8. ***Institutionalize new approaches:*** Tahapan ini adalah untuk memastikan semua pihak memahami bahwa pola tindak baru akan membawa organisasi menuju kondisi yang diinginkan. Mengintegrasikan dan melembagakan perubahan ke dalam praktek-praktek kerja organisasi adalah hal yang dilakukan dalam tahapan ini.

Sumber: Kotter (1995) dalam Esther & Green, 2012

Jika kita coba melihat lebih dalam, terlihat bahwa ke delapan tahapan tersebut secara garis besar dapat dilihat bahwa tahapan 1 - 4 fokus pada penguatan aspek “urgency, power, vision”, tahapan 5-8

fokus pada penguatan aspek '*plan*', '*consolidate*' and '*institutionalize*' dari perubahan yang dilakukan.

C. Tipe Perubahan Organisasi

Jika kita diberikan banyak gambaran perubahan yang dilakukan di berbagai organisasi, sesungguhnya perubahan-perubahan tersebut dapat dilihat dari 4 (empat) tipe perubahan. Keempat tipe tersebut dapat dibedakan berdasarkan tingkat kedalaman perubahan dan cakupan perubahan, yaitu:

- *Level 1* – Penyesuaian kecil (Fine tuning): memperbaiki keselarasan antar elemen organisasi terkait dengan suatu strategi baru. Elemen - elemen tersebut antara lain personal, proses, dan struktur. Sebagai contoh : perubahan pada proses kerja, perubahan sistem kerja baru.
- *Level 2* – Penyesuaian Sedang (Incremental adjustment): Relatif lebih mendalam dan besar cakupan perubahannya dibanding level 1. Perubahan yang dilakukan terkait dengan tuntutan perubahan di lingkungan organisasi. Perubahan strategi organisasi, mengubah skala dan cakupan operasional, mengubah layanan yang diberikan, dll.
- *Level 3* – Perubahan Besar Terbatas (Modular transformation). Restrukturisasi dan penyesuaian ulang yang difokuskan khusus pada satu bagian organisasi. Sebagai contoh, restrukturisasi bagian SDM untuk menjadi lebih terdesentralisasi yang sebelumnya tersentralisasi ataupun sebaliknya, dll.
- *Level 4* – Perubahan Besar Menyeluruh (Corporate transformation) : Perubahan ini adalah perubahan besar yang fokus pada keseluruhan organisasi. Sebagai contoh : pengubahan

visi, misi, nilai organisasi, perubahan struktur organisasi secara keseluruhan yang mengubah pola pengambilan keputusan, pengubahan sistem dan proses kerja yang melibatkan semua elemen dalam organisasi, dll.

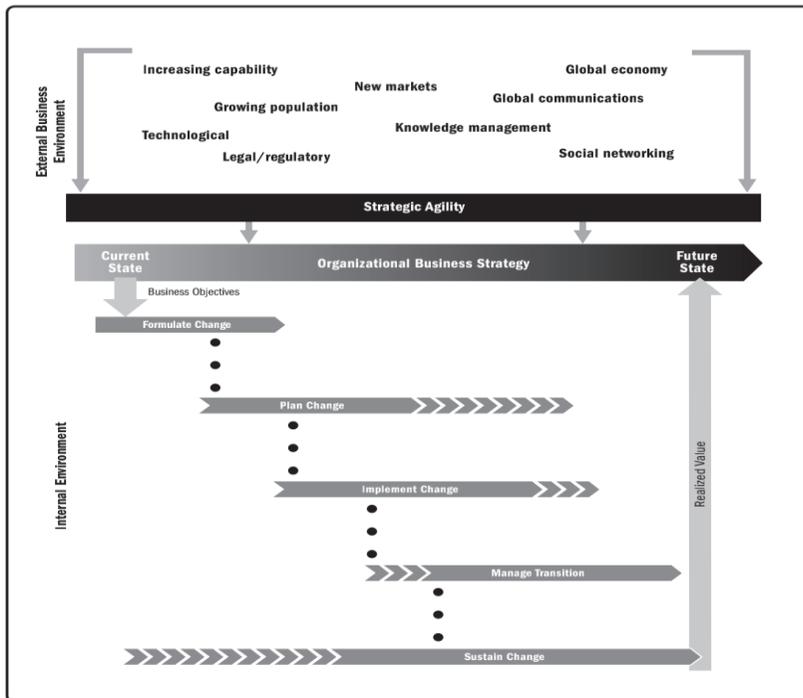
Sumber: Stace and Dunphy, 2002 dalam Green, 2007

BAB IV

TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Sebagaimana dibahas pada bagian sebelumnya, perubahan yang terjadi di internal organisasi tak dapat dilepaskan keterkaitannya dengan perubahan-perubahan yang ada di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi inilah yang sesungguhnya memberikan dorongan bagi terjadinya perubahan di dalam organisasi.

Perubahan di internal organisasi dilakukan melalui sebuah tahapan yang logis dan terencana, dimulai dari menganalisis kondisi eksternal organisasi, diagnosa organisasi untuk menentukan tujuan dan bentuk perubahan yang akan dilakukan, menyusun rencana, mengimplementasi rencana, mengelola transisi dan penguatan perubahan yang terjadi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Keterkaitan Proses yang terjadi di Lingkungan Eksternal dan Internal Organisasi dalam Konteks Manajemen Perubahan

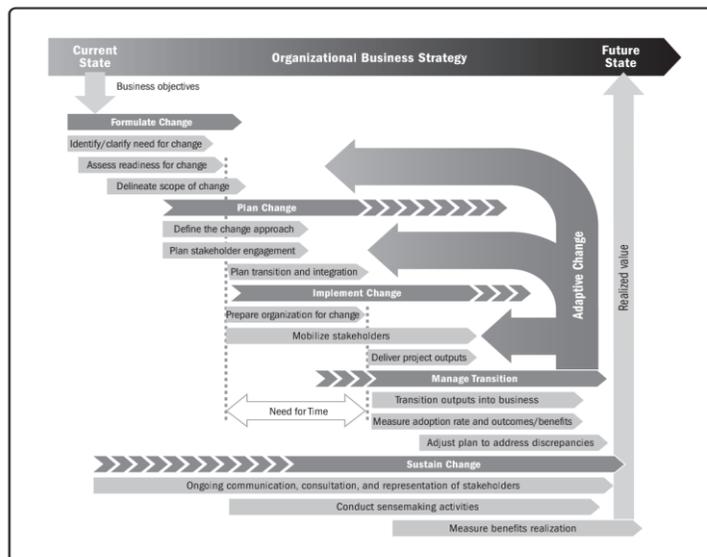
Sumber: PMI, 2013

Dari Gambar 6. dapat kita lihat bahwa, kondisi eksternal menjadi pendorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan, yaitu bergerak dari kondisi saat ini (current state) menuju kondisi yang diinginkan (future state) melalui suatu strategi tertentu.

Dalam menentukan dan menjalankan strategi tersebut, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan, mulai dari memformulasikan perubahan (formulate change), merencanakan perubahan (plan change), menerapkan perubahan (implement change), mengelola transisi (manage transition), menguatkan perubahan (sustain change). Jika dilihat lebih dalam, pada dasarnya proses penguatan perubahan (sustain change)

dilakukan secara gradual mulai dari awal proses perubahan hingga akhir proses perubahan.

Untuk tahapan yang lebih detail siklus perencanaan perubahan di internal organisasi dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Siklus Manajemen Perubahan di Internal Organisasi

Sumber: PMI, 2013

Berdasarkan ilustrasi yang terdapat pada Gambar 7. dapat dilihat bahwa merencanakan perubahan (*plan change*), menerapkan perubahan (*implement change*), dan mengelola transisi (*manage transition*) adalah tahapan yang beririsan yang bisa menggambarkan bahwa ada suatu proses yang iterative di tahapan-tahapan tersebut, dimana hasil dari tahapan mengelola transisi bisa digunakan untuk menyempurnakan penentuan perubahan (*formulate change*) yang selanjutnya bisa untuk memperbaiki proses perencanaan dan implementasi perubahan. Inilah yang bisa disebut sebagai *adaptive change* yang menyiratkan bahwa perubahan senantiasa terus terjadi sebagai sebuah proses yang berulang dan iteratif.

Berikut adalah uraian yang lebih detail terkait apa saja yang dapat dilakukan dalam melaksanakan tahapan-tahapan perubahan tersebut.

A. Tahapan Menentukan Gagasan Perubahan (*Formulate the Change*)

Yang dibahas di modul ini adalah *planned change*, atau perubahan yang memang direncanakan sebagai respon terhadap perubahan - perubahan lingkungan. *Planned change* ini dilakukan dengan awalan melakukan diagnosa untuk memetakan berbagai aspek dari organisasi, seperti struktur organisasi, proses kerja yang terjadi di organisasi, iklim kerja, dll. Berdasarkan hal ini, maka disusun rencana implementasi perubahan yang disesuaikan dengan kondisi organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Tahapan ini adalah tahapan yang ditandai dengan dilakukannya identifikasi kebutuhan perubahan di organisasi (*identify/clarify need for change*), penilaian terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan (*assess readiness for change*) serta menentukan cakupan dan tujuan perubahan dan ukuran-ukuran keberhasilan dari proses perubahan yang akan dilakukan (*delineate scope of change*). Tahapan ini merupakan tahapan melakukan diagnosa organisasi dimana prosesnya dilakukan secara partisipatif bersama dengan para pihak terkait. Analisis tuntutan lingkungan eksternal organisasi digunakan sebagai dasar pertimbangan menentukan tujuan perubahan. Analisis internal organisasi dilakukan untuk menentukan kesiapan organisasi untuk berubah dengan melakukan analisis elemen-elemen organisasi yang perlu disesuaikan serta elemen individu organisasi terkait dengan potensi dukungan dan resistensi terhadap gagasan perubahan.

Ini ditujukan untuk melihat ketersediaan sumberdaya organisasi yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan. Analisis keterkaitan antar elemen organisasi juga dilakukan di tahapan ini untuk memastikan harmonisasi seperti apa yang dibutuhkan untuk mendorong perubahan terjadi. Diagnosa organisasi adalah bagian utama dari tahapan ini.

B. Tahapan Merencanakan Perubahan (*Plan the Change*)

Berdasarkan hasil yang didapat dari tahapan sebelumnya, maka disusunlah rencana perubahan yang didalamnya terdapat rencana kecepatan perubahan, milestone dari perubahan sekaligus dengan kriteria-kriteria keberhasilan di setiap milestone dan hasil yang akan dicapai.

Tahapan ini adalah tahapan merencanakan perubahan. Penentuan pendekatan yang akan digunakan dalam melakukan perubahan (*define the change approach*), merencanakan strategi komunikasi untuk merangkul para pihak agar ikut perubahan (plan stakeholder engagement). Selain itu juga menyusun rencana transisi dan rencana integrasi perubahan ke dalam organisasi (*plan transition and integration*).

Ada hal yang menarik dalam merencanakan perubahan, dimana tahapan-tahapan (milestone) yang ditentukan harus seoptimal mungkin dapat cepat dan langsung dirasakan manfaatnya oleh para pihak terkait. Hal ini dilakukan guna memastikan “energi” perubahan tetap ada dan sesuai dengan kecepatan perubahan yang direncanakan.

Hal yang penting dalam tahapan ini adalah bukan hanya merencanakan menghasilkan output dari perubahan, namun juga pada sejauh mana perubahan ini dapat diintegrasikan ke dalam

praktek-praktek organisasi untuk membuat organisasi semakin efektif.

Rencana pelibatan stakeholder juga ditentukan pada tahapan ini. Ini ditujukan untuk memastikan “rasa memiliki” para pihak terhadap perubahan baik pada level proses, output, manfaat dan dampak dari perubahan. “Rasa memiliki” terhadap perubahan ini diejawantahkan dalam bentuk komitmen untuk memberikan kontribusi dan menjalankan perannya untuk mendukung perubahan terjadi.

Merencanakan transisi perubahan ke dalam organisasi juga merupakan hal penting. Hal ini agar organisasi dapat menyerap hasil dari perubahan dengan waktu yang memadai dan cukup. Ini tentu akan berdampak pada penyusunan jadwal dan tahapan aktivitas untuk menyiapkan organisasi dan individu di dalam organisasi untuk secara bertahap siap melakukan hal yang berbeda akibat dari adanya rencana perubahan pada organisasi dan pada dirinya.

C. Tahapan Menerapkan Perubahan (*Implement the Change*)

Tahapan ini adalah tahapan lanjutan di mana rencana perubahan yang telah disusun siap untuk diterapkan. Hal yang pertama dilakukan adalah menyiapkan organisasi untuk berubah (*prepare organization for change*). Memobilisasi para pihak untuk memainkan perannya dan memberikan kontribusinya terhadap proses perubahan (*mobilize stakeholder*).

Memberdayakan stakeholder untuk “mau dan mampu” ikut perubahan adalah hal yang penting dilakukan dalam tahapan ini. Memonitor stakeholder untuk memastikan masing-masing pihak memainkan peran mereka. Selain itu juga melakukan pemantauan sejauh mana manfaat dari perubahan walaupun kecil sudah dirasakan

oleh stakeholder. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa manfaat ini dapat dirasakan dan sesuai dengan harapan mereka. Hal ini untuk menjaga ketertarikan mereka terhadap perubahan ini.

Dalam tahapan penerapan perubahan ini pemimpin harus dapat membantu para stakeholder dalam mengelola emosi mereka selama proses perubahan. Hal ini dilakukan melalui pemberian motivasi dan inspirasi.

Ujung dari tahapan implementasi rencana ini adalah tercapainya output/keluaran (*deliver project output*) dari upaya perubahan yang tentu pada giliran selanjutnya akan memberikan outcomes dan benefit dan dampak bagi para pihak/stakeholder baik di dalam maupun di luar organisasi.

D. Tahapan Mengelola Transisi (*Managing Transition*)

Perubahan tidak akan berhasil tanpa suatu proses transisi. Proses ini adalah tentang bagaimana perubahan yang dilakukan dapat diadaptasi oleh organisasi sebagai suatu pola kerja baru, proses kerja baru atau nilai baru bagi organisasi yang akan membuat organisasi berbeda dari sebelumnya (*transition output into business*). Pada dasarnya kesuksesan perubahan adalah kesuksesan transisi dan integrasi perubahan ini ke dalam organisasi bukan hanya dalam bentuk output perubahan. Aktivitas transisi ini harus ada selain aktivitas proyek perubahannya yang disusun pada saat tahapan perencanaan berdasarkan pada hasil diagnosa organisasi.

Dalam pelaksanaannya, proses transisi ini haruslah dilaksanakan dan dimonitor oleh pemimpin dengan melibatkan para pihak/stakeholder untuk memastikan keberhasilannya. Hal ini dapat dilakukan melalui suatu pengukuran keberhasilan pencapaian

perubahan serta tingkat penyerapan praktek-praktek baru dalam organisasi (*measure adoption rate & outcome/benefit*).

Hasil dari tahapan pengelolaan transisi ini dapat dijadikan fokus untuk evaluasi pelaksanaan implementasi rencana dan dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian rencana dan aktivitas intervensi (*adjust plan to address discrepancies*) dalam rangka mencapai tujuan perubahan dan proses transisi perubahan.

E. Tahapan Memperkuat Perubahan (*Sustaining The Change*)

Perubahan organisasi adalah suatu perubahan yang kompleks yang membutuhkan upaya menerus mulai dari awal proses hingga akhir proses untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya terjadi namun memastikan bahwa perubahan dapat terinternalisasi dalam perubahan pola kerja dan perilaku dari para anggota organisasi. Tahapan ini lah disebut sebagai tahapan penguatan perubahan yang dilakukan dari sejak awal perubahan diinisiasi hingga perubahan telah mencapai tujuannya.

Penguatan perubahan adalah hal yang mesti dilakukan oleh pemimpin organisasi dalam rangka memberikan lingkungan yang kondusif untuk memastikan perubahan dapat terjadi dengan baik. Sebagai contoh, penciptaan lingkungan komunikasi yang kondusif dalam bentuk komunikasi yang egaliter, tidak berhirarki dan dengan berbagai saluran dan bentuk komunikasi (*ongoing communication, consultation, representation of stakeholder*).

Selain itu, dilakukan juga pemaknaan yang positif terhadap berbagai hal yang terjadi dalam proses perubahan agar selalu ada energi dan antusiasme dari para pihak/stakeholder terkait untuk terus melanjutkan perubahan (*conduct sense making activities*). Upaya

pemaknaan ini dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi dan menjaga hubungan yang baik dengan para stakeholder seperti misal adanya sistem penghargaan (reward) bagi stakeholder yang sejalan dengan proses pencapaian perubahan.

Selain itu, upaya melakukan pengukuran terhadap kemanfaatan perubahan (*measure benefit realization*) untuk para stakeholder merupakan hal yang juga perlu dilakukan dalam rangka menguatkan proses perubahan ini. Pengukuran ini bisa dilakukan melalui banyak instrumen seperti survey kepuasan dan menjaring testimoni para pihak terkait pemanfaatan perubahan bagi dirinya.

G. Latihan

Ambil unit organisasi Anda sebagai lokus manajemen perubahan. Terapkan tahapan-tahapan manajemen perubahan yang disebutkan di atas dalam rangka melakukan suatu perubahan di unit organisasi yang dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi.

Proses dimulai dari memformulasikan perubahan (*Formulate Change*) melalui proses analisis lingkungan eksternal dan diagnosis internal organisasi untuk menentukan kebutuhan perubahan.

Dilanjutkan menentukan rencana perubahan (*Plan Change*), Implementasi perubahan (*Implement change*), pengelolaan transisi (*Manage Transition*) dan menentukan upaya-upaya untuk menguatkan perubahan (*Sustain Change*).

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Osborne, S.P., Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organization. Routledge.*
- Green, M. (2007). *Change Management Masterclass: A Step by Step Guide to Successful Change Management. Kogan Page.*
- Cameron., E & Green. M. (2012) *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page.*
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (2015). *Organizational Development & Change. Cengage Learning.*
- Project Management Institute. (2013). *Managing Change in Organization : A Practice Guide. PMI.*
- Smith, R., King, D., Sidhu, R., Skelsey, D. (2015). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge. Kogan Page.*