

**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN SEKTOR PUBLIK**  
**PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR**



**Lembaga Administrasi Negara**  
**Republik Indonesia**  
**2019**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**

**Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110**

**Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197**

**Fax. (62 21) 3800188**

**MANAJEMEN PERUBAHAN SEKTOR PUBLIK**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

**TIM PENULIS MODUL:**

Drs. Setia Budi, MA

**REKA CETAK : .....**

**COVER : ....**

**Jakarta – LAN – 2019**

**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 kedepan 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.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, 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. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke *online* yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

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 .....	i
BAB I PENDAHULUAN.....	2
A. Latar Belakang.....	2
B. Deskripsi Singkat .....	8
C. Hasil Belajar (Tujuan Pembelajaran) .....	8
D. Indikator Hasil Belajar .....	9
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok .....	9
BAB II MANAJEMEN PERUBAHAN DAN TANTANGANNYA .....	11
A. Indikator Keberhasilan: .....	11
B. Makna Perubahan, Inovasi dan Inovatif.....	11
C. Tuntutan dan Tantangan Perubahan Organisasi.....	17
D. Konsep dan Manajemen Perubahan Sektor Publik .....	20
E. Manfaat Manajemen Perubahan .....	27
F. Nilai-Nilai Dasar Manajemen Perubahan .....	28
G. Jenis dan Tipe Inovasi-Perubahan .....	30
H. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan.....	35
I. Membangun Budaya Inovatif dalam Organisasi .....	37
J. Resistensi Terhadap Perubahan dan Strategi Perubahan .....	38
K. Latihan .....	50
L. Rangkuman .....	50
M. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	52
BAB III MENGELOLA PERUBAHAN UNIT ORGANISASI .....	53
A. Indikator Keberhasilan .....	53
B. Keterkaitan Tahapan Manajemen Perubahan dengan Strategi Perubahan.....	53
C. Tahapan Manajemen Perubahan .....	54
D. Latihan .....	64
E. Rangkuman .....	64
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	65
BAB IV ANALISA PERMASALAHAN PERUBAHAN UNIT ORGANISASI DAN PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN.....	66
A. Indikator Keberhasilan .....	66
B. Diskusi Kelompok.....	66
C. Presentasi Hasil Diskusi Kelompok.....	67

D. Latihan.....	68
E. Rangkuman Materi Pokok.....	68
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	68
BAB V PENUTUP .....	69
A. Kesimpulan.....	69
B. Tindak Lanjut.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72

## PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul Diagnosa Organisasi, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Diagnosa Organisasi ini.
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Diperbolehkan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri (*e-Learning*)
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Tujuan utama suatu negara, bangsa, dunia usaha, pemerintah, organisasi/unit organisasi sektor publik dan bahkan individu adalah mencapai kondisi yang lebih dari sebelumnya, demikian seterusnya (*better performance, better condition, better life*). Tidak ada satu negara, bangsa, pemerintah, birokrasi, individu yang berkeinginan mencapai kondisi lebih rendah/buruk. Karena itu, upaya untuk mencapai kondisi yang lebih baik adalah suatu keniscayaan. Perubahan dan tuntutan yang terjadi di lingkungan strategis harus diantisipasi secepat dan sebaik mungkin. Jika tidak, ia akan tidak berarti dan tidak dapat berperan dalam kehidupan di lingkungannya.

Upaya atau proses untuk mencapai kondisi yang lebih baik, mengandung arti perlu adanya perubahan. Idealnya, perubahan harus diusahakan, direncanakan dan dilaksanakan dan bukan ditunggu kapan datangnya. Biasanya, perubahan terjadi karena ada suatu temuan, baik yang disengaja ataupun tidak disengaja, yang mendorong perubahan-perubahan lainnya. Temuan tersebut dapat disebut sebagai inovasi, yaitu sesuatu yang belum ada sebelumnya paling tidak di suatu lingkungan masyarakat, menjadi ada, disediakan atau diterapkan.

Temuan menimbulkan perubahan dan tuntutan lingkungan baik pada saat itu maupun perkiraan perubahan lanjutan pada di masa datang. Untuk itu, perubahan organisasi/unit organisasi perlu dilakukan untuk secepatnya, mengantisipasi tuntutan tersebut. Penemuan baru atau Inovasi utamanya bidang teknologi mendorong perubahan



dengan cepat. Namun demikian, perubahan belum tentu inovatif, sedangkan inovasi adalah identik atau mengandung makna perubahan.

Dalam pembelajaran modul ini, yang dimaksud perubahan adalah perubahan yang inovatif yang merupakan terobosan untuk mencapai kemajuan dan kinerja yang lebih baik (*better performance*) dan bermanfaat bagi organisasi/unit organisasi sektor publik tempat peserta pelatihan bekerja, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan negara dan bangsa Indonesia. Perubahan inovatif, hakekatnya, sudah ada sepanjang sejarah manusia sesuai zamannya, mulai dari inovasi peralatan kerja, mesin, angkutan, perangkat kerja, hingga yang temuan modern saat ini di bidang manajemen dan teknologi informasi yang sangat cepat (internet, telepon genggam, *software*, aplikasi, *facebook* dan sebagainya) yang membuat perubahan dan berpengaruh luar biasa bagi individu, organisasi, negara dan bangsa. Kemajuan teknologi informasi yang melampaui batas-batas wilayah negara telah mengubah dan mempengaruhi bidang lain, kegiatan ekonomi, bisnis, pendidikan, sosial budaya, politik dan perilaku masyarakat. Semua inovasi tersebut diharapkan membuat aktivitas dan kehidupan makin mudah, efisien dan efektif.

Instansi pemerintah di tingkat nasional (kementerian/ lembaga) hingga ke tingkat kelurahan/desa juga terdampak perkembangan lingkungan strategis. Jika ingin tetap eksis dan memiliki peran strategis bagi kemajuan bangsa dan negara Indonesia, maka setiap instansi pemerintah harus senantiasa melakukan perubahan (*continous improvement*) sekecil apapun sepanjang sesuai peraturan, dengan tujuan meningkatkan kinerja atau mencapai kinerja yang lebih baik (*better perfomance*) dalam rangka membangun birokrasi yang lebih efisien, efektif dan mampu mendorong kemajuan

bangsa. Instansi pemerintah harus berusaha menjadi organisasi yang berkinerja tinggi (OBT) atau *high performance organization* (HPO). Jika, hal ini dilakukan secara sungguh-sungguh oleh seluruh atau sebagian besar instansi pemerintah di kementerian/lembaga hingga tingkat kelurahan/desa, maka kemajuan negara dan bangsa Indonesia akan cepat tercapai, dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia yang tercantum dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Saat ini, sudah banyak instansi pemerintah (kementerian/lembaga) dan pemerintah propinsi/ kabupaten/kota yang melakukan perubahan. Namun jumlahnya masih sedikit. Diharapkan, perubahan inovatif akan terus terjadi di berbagai instansi pusat dan daerah.

Sudah banyak peraturan-peraturan yang mengatur tentang perbaikan kinerja, perubahan dan inovasi di sektor publik antara lain: Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 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 adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Juga peraturan-peraturan Menteri PAN dan RB mengenai reformasi birokrasi, antara lain Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, serta Permen PAN dan RB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi Pemerintah (PPAPIP). Agen perubahan inilah yang antara lain berperan untuk menjadi katalisator, penggerak dan mediator dalam pelaksanaan perubahan

melalui reformasi birokrasi di lingkungan instansinya masing-masing.

Arti reformasi birokrasi adalah upaya perubahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan mewujudkan instansi pemerintah yang berkinerja tinggi. Kemudian, perubahan dilakukan dengan upaya-upaya inovatif untuk memperbaiki, meningkatkan dan menyempurnakan sesuatu yang sudah ada menjadi lebih baik secara berkelanjutan (*better performance and continous improvement*). Di masing-masing instansi pemerintah juga perlu memiliki rencana perubahan baik dalam bentuk *grand design* atau Rencana Strategis dan Rencana Kerja. Pertanyaannya, bagaimana mengelola rencana-rencana inovatif di instansi-instansi pemerintah tersebut agar berhasil?.

Memiliki ide perubahan dan mengimplementasikan rencana perubahan memerlukan manajemen perubahan yang perlu dilaksanakan dengan konsisten. Hal ini menjadi tantangan yang selama ini dihadapi para pemimpin di kementerian dan lembaga, dan satuan kerja pemerintah daerah. Kebijakan reformasi birokrasi di berbagai instansi pemerintah dengan 5 (lima) faktor pengungkit dan 8 (delapan) area perubahan, perlu dilaksanakan dengan manajemen perubahan.

Bagi aparatur sipil negara (ASN) Administrator, sebagai pimpinan di tingkat menengah dalam birokrasi, yang bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit organisasinya, juga memiliki tantangan untuk mampu menghasilkan kinerja terbaiknya. Untuk itu, perbaikan atau perubahan berkelanjutan yang inovatif menjadi suatu kebutuhan, apalagi perkembangan lingkungan eksternal saat ini sangat cepat dipicu dengan berbagai temuan inovatif utamanya di bidang teknologi informasi.

Menghadapi hal tersebut, lantas, apa yang dapat dilakukan Administrator untuk mengelola perubahan inovatif di tingkat unit organisasinya? Hal inilah yang akan dibahas dalam Modul Manajemen Inovasi Sektor Publik ini, sebagai bahan pembelajaran bagi Saudara sebagai peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA).

## **1. Alasan Penulisan Modul**

Pejabat Administrator merupakan pemimpin pada tingkat menengah, di bawah Pimpinan Tinggi Pratama dan di atas pejabat Pengawas dan para pelaksana. Sesuai Undang-undang tentang ASN, Administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit organisasinya. Posisi dan tanggung jawab Administrator ini memungkinkan Administrator untuk dapat mengusulkan atau meminta izin kepada atasannya untuk melakukan dan memimpin upaya perubahan inovatif di unit organisasinya untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di bidangnya dengan melibatkan pejabat dan staf di bawahnya. Untuk itu, ASN Administrator dalam pelatihan ini perlu dibekali kompetensi mengelola inovasi melalui mata pelatihan Manajemen Perubahan Sektor Publik.

## **2. Kaitan Modul dengan Pengalaman Peserta**

Pembelajaran Manajemen Perubahan Sektor Publik diharapkan bermanfaat bagi peserta PKA dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai ASN Administrator yang diberi tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit

organisasinya. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik, ASN Administrator lebih dahulu perlu melakukan diagnosa atau mengidentifikasi permasalahan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit organisasinya di unit organisasinya, dan kemudian merumuskan upaya-upaya perbaikan/perubahannya. Tanpa kompetensi mendiagnosa tersebut, dikhawatirkan ASN Administrator dapat salah menilai, menganggap kualitas pelayanan publiknya atau tugas lainnya sudah baik, padahal kebutuhan dan tuntutan untuk peningkatan pelayanan dan kinerja akan terus muncul sejalan dengan perkembangan dan tuntutan lingkungan eksternalnya. Langkah selanjutnya adalah menyusun rencana perubahan, melaksanakan rencana perubahan termasuk mengendalikan, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana perubahan inovatifnya. Hasil evaluasi, menjadi umpan balik untuk upaya perbaikan secara berkesinambungan (*contionous improvement*) sesuai siklus manajemen perubahan.

### 3. Kegunaan Modul dengan Lingkup Pekerjaan Peserta

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian-bagian sebelumnya, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik ini relevan dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab ASN Administrator memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit organisasinya. Unit organisasi tempat Administrator bekerja merupakan tingkat posisi yang strategis atau ujung tombak dalam instansi pemerintah yang langsung dapat mengetahui permasalahan pelayanan publik dan tugas-tugas lain serta mengusulkan dan melaksanakan perbaikan atau perubahan yang diperlukan.

#### **4. Keterkaitan dengan Modul-modul lain**

Sebagaimana telah dijelaskan, pembelajaran modul Manajemen Perubahan Sektor Publik dimaksudkan agar para peserta pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) mampu menemukan permasalahan unit organisasinya dan merumuskan upaya perbaikannya secara berkelanjutan. Untuk melakukan hal itu secara tepat dan benar, maka para peserta perlu memiliki wawasan kebangsaan bahwa dia bekerja untuk kemajuan unit organisasinya, yang pada akhirnya dapat berkontribusi bagi peningkatan kinerja organisasinya, kemajuan negara dan bangsa Indonesia. Karena itu, modul ini berkaitan erat dengan Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme yang terdiri dari dua modul yaitu Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila, dan Bela Negara Kepemimpinan Pancasila; dan Agenda Manajemen Kinerja yang terdiri dari lima modul yaitu Teknik-teknik Komunikasi, Pelayanan Publik Digital, Manajemen Mutu, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, dan Manajemen Pengawasan.

#### **B. Deskripsi Singkat**

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan memimpin perubahan melalui pemahaman konsep manajemen perubahan sektor publik, kepemimpinan dalam manajemen perubahan, strategi perubahan di unit organisasinya, pengeloaan perubahan di unit organisasi, dan menganalisa permasalahan perubahan dari perspektif manajemen perubahan.

#### **C. Hasil Belajar (Tujuan Pembelajaran)**

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep manajemen

perubahan sektor publik, kepemimpinan dalam manajemen perubahan, strategi perubahan di unit organisasinya, tahapan manajemen perubahan, dan menganalisa permasalahan perubahan sektor publik dari perspektif manajemen perubahan.

#### **D. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan tentang:

1. Makna Perubahan, Inovasi dan Inovatif
2. Tuntutan dan Tantangan Perubahan Organisasi
3. Konsep Manajemen Perubahan Sektor Publik
4. Manfaat Manajemen Perubahan
5. Nilai-nilai Dasar Manajemen Perubahan
6. Jenis dan Tipe Inovasi - Perubahan
7. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan
8. Membangun Budaya Inovatif dalam Organisasi
9. Resistensi Terhadap Keterkaitan Manajemen Perubahan dengan Strategi Perubahan
10. Mengelola Perubahan di Unit Organisasi
11. Menganalisa Perubahan dari Perspektif Manajemen Perubahan

#### **E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**

Adapun materi pokok dan sub materi pokok mata pelatihan Manajemen Perubahan Sektor Publik, yang dibahas dalam modul ini, terdiri dari tiga materi pokok yang masing-masing meliputi beberapa sub materi pokok, sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan dan Tantangannya
  - a. Makna Perubahan, Inovasi dan Inovatif
  - b. Tuntutan dan Tantangan Perubahan Organisasi
  - c. Konsep Manajemen Perubahan Sektor Publik

- d. Manfaat Manajemen Perubahan
  - e. Nilai-nilai Dasar Manajemen Perubahan
  - f. Jenis dan Tipe Inovasi - Perubahan
  - g. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan
  - h. Membangun Budaya Inovatif dalam Organisasi
  - i. Resistensi Terhadap Perubahan dan Strategi Perubahan
2. Mengelola Perubahan di Unit Organisasi
- a. Keterkaitan Manajemen Perubahan dengan Strategi Perubahan
  - b. Tahapan Manajemen Perubahan: memahami permasalahan; mendiagnosa organisasi; merencanakan perubahan; melaksanakan rencana perubahan; dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana perubahan.
3. Analisa Permasalahan Perubahan dari Perspektif Manajemen Perubahan
- a. Diskusi Kelompok Membahas Kasus
  - b. Presentasi Hasil Diskusi Kelompok



## BAB II

### MANAJEMEN PERUBAHAN DAN TANTANGANNYA

#### A. Indikator Keberhasilan:

Setelah peserta mempelajari materi pokok Manajemen Perubahan dan Tantangannya, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan tentang sub-sub materi pokok sebagai berikut: 1) makna perubahan, Inovasi dan inovatif; 2) tuntutan dan tantangan perubahan organisasi; 3) Pengertian manajemen perubahan; 4) nilai-nilai dasar manajemen perubahan; 5) jenis dan tipe inovasi - perubahan; 6) resistensi terhadap perubahan dan) strategi mengatasinya (strategi perubahan); 8) kepemimpinan dalam manajemen perubahan; dan 9) membangun budaya inovatif.

#### B. Makna Perubahan, Inovasi dan Inovatif

Perubahan adalah sesuatu yang menjadi lain dari semula. Misalnya, dari buruk menjadi baik, dari hitam menjadi putih, dari nilai 5 menjadi 10, atau bahkan dari baik menjadi buruk. Idealnya, perubahan dimaksud adalah mewujudkan sesuatu yang semula kurang menjadi baik, yang baik menjadi lebih baik. Hal inilah yang dimaksud dalam pembelajaran manajemen perubahan, yaitu bagaimana mengubah suatu kondisi yang buruk atau kurang baik menjadi kondisi baik dan yang sudah baik menjadi lebih baik lagi (better performance). Bagi instansi pemerintah, perubahan yang dilakukan melalui Rencana Perubahan (*grand design*, rencana strategis, rencana kerja atau lainnya) adalah untuk mencapai suatu kondisi lebih baik dari kondisi semula, kinerja kurang menjadi kinerja baik, kinerja baik menjadi kinerja lebih baik dan bahkan mencapai tingkat organisasi berkinerja tinggi (OBT) atau *high performance organization* (HPO).

Untuk mencapai kondisi atau kinerja yang tinggi, diperlukan perubahan dan proses perubahan tersebut harus dilakukan dengan baik dengan menerapkan inovasi-inovasi yang dapat mempercepat pencapaian kinerja secara signifikan. Misalnya, pelayanan publik yang semula manual, menjadi *e-service* dengan dukungan sistem dan prosedur yang lebih baik, jelas dan terukur dan sumber daya manusia yang kompeten, serta penerapan teknologi informasi. Hasilnya, pelayanan yang semula rumit, lama dengan biaya yang kurang jelas, menjadi lebih sederhana, cepat, dan biaya pasti. Contoh lain, pengelolaan aset (barang milik negara/daerah) yang semula dilakukan secara parsial dan sebagian manual sehingga sulit mengetahui data aset yang benar (jumlah, kondisi, status dan lokasinya) diubah dengan sistem yang komprehensif dan teknologi informasi yang tepat, sehingga menghasilkan data aset yang dapat dengan cepat diketahui dan akurat (jumlah, kondisi, lokasi, statusnya).

Perubahan dan inovasi tidak dapat dipisahkan, bagaikan dua sisi dari mata uang. Dalam modul ini, perubahan dimaksudkan adalah perubahan yang mengandung inovasi yang relevan, sesuai dan tepat untuk unit organisasi peserta pelatihan. Terminologi yang tepat untuk hal ini, kita sebut sebagai perubahan inovatif, atau perubahan yang inovatif. Maknanya, perubahan tersebut mengandung sesuatu yang baru, yang dapat membawa kemajuan dan manfaat yang signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi, instansi dan individunya (pimpinan dan staf).

Inovasi membawa perubahan, tetapi perubahan tidak selalu karena dan mengandung inovasi. Perubahan yang tidak inovatif dapat dinilai sebagai perubahan yang tidak berdampak besar pada peningkatan kinerja. Misalnya, penyempurnaan atau perbaikan yang relatif kecil terhadap

sesuatu yang sudah ada di organisasi tersebut. Sedangkan perubahan inovatif adalah perubahan yang dikarenakan inovasi tertentu dan berdampak positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kinerja individunya. Karena itu, inovasi mengandung makna dan berisi perubahan untuk menjadi lebih baik (*better performance*). Dalam pembelaran modul Manajemen Perubahan ini, perubahan yang dimaksud adalah yang erat dengan inovasi, karena itu perubahan dan inovasi dapat dianalogikan seperti dua sisi dari uang logam.

Inovasi berasal dari bahasa Inggris, dan ada tiga kata yang berkaitan, yaitu *innovation (noun)*, *to innovate (verb)*, dan *innovative (adjective)*. Menurut Besant, kata *Inovation* (inovasi) berasal dari kata *In* dan *Navare*, yang maknanya: membuat sesuatu yang baru, atau untuk berubah (dalam Wahyu, 2015). Dari berbagai kamus bahasa Inggris, diperoleh pengertian ketiga kata tersebut. *Innovation* (inovasi) berarti sesuatu yang baru, yang semula tidak ada (ide, pemikiran, cara, proses, peralatan kerja, alat transportasi, dan sebagainya). *To Innovate* atau *innovate*, maknanya melakukan atau memperkenalkan sesuatu yang baru, atau melakukan perubahan untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Sedangkan *inovatif*, artinya sesuatu yang memiliki sifat kebaruan, dapat berupa ide yang baru, alat yang baru, proses yang baru, dan sebagainya.

Jika dikaitkan dengan perubahan, maka makna perubahan inovatif adalah perubahan yang bersifat kebaruan, mengandung sesuatu yang baru atau kebaruan, yang sebelumnya tidak ada di instansi tersebut, bersifat terobosan dan dapat meningkatkan kinerja

Berikut ini, beberapa pengertian inovasi menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

- Menurut Rogers (1983), inovasi adalah “...sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit organisasi/ organisasi yang mengadopsinya (*an idea, practice, or object that is perceived as a new by an individual or other unit of adoption*)”.

Maknanya, ide, praktik atau objek tersebut dapat dianggap sudah lama atau sudah diadopsi oleh orang, organisasi, atau negara lain, tetapi bagi individu, organisasi atau negara lain, merupakan sesuatu yang baru. Karena itu, aktivitas *benchmarking* sering diarahkan untuk mempelajari keberhasilan di suatu organisasi, instansi, komunitas atau negara lain, untuk coba diadopsi di organisasi, instansi, komunitas dan negara yang melakukan *benchmarking* tersebut. Prinsipnya: amati, tiru, modifikasi dan terapkan (ATMT).

Pendapat lainnya, seperti dikutip Wahyu (2015):

- Jhon Bessant: inovasi sebagai melakukan sesuatu yang baru, untuk mengubah (*to make something new, to change*).
- Steven P. Robbins dan Timoty A. Judge: inovasi adalah sebuah gagasan baru yang dilaksanakan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter: inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna.
- Lepak dan rekan-rekannya, seperti dikutip Avianti : inti dari inovasi adalah penciptaan nilai.
- Avanti Fontana: inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan

- antara kegunaan dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna..
- Gareth Jones: Inovasi adalah suatu proses dimana organisasi menggunakan keterampilan dan sumber-sumber untuk mengembangkan dan mengoperasikan sistem sehingga dapat melayani kebutuhan pelanggan (*innovation is the process by which organizations use their skills and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can better respond to the needs of their customer*).
  - West & Farr seperti dikutip Djamaludin Ancok: *innovation is the intentional introduction and application within a role, group organization of ideas, processes, products or procedurs, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society."*

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi tidak hanya tentang ide atau pemikiran yang baru, hebat atau cemerlang, tetapi yang lebih penting adalah menerapkan ide atau pemikiran tersebut menjadi nyata, bermanfaat dan membawa perubahan bagi organisasi dan individunya. Sehebat apapun ide atau pemikiran yang inovatif, tetapi jika tidak dilaksanakan, dibuat, diterapkan, maka tidak akan menjadi inovasi. Sebaliknya, ide atau pemikiran yang dinilai biasa saja tetapi jika diterapkan akan bermanfaat dan membawa perubahan bagi organisasi dan individunya. Karena itu, Wahyu (2015) merumuskan definisi inovasi menjadi:

## INOVASI= IDE + IMPLEMENTASI

Kemudian, mengacu pada definisi inovasi menurut Rogers yaitu sesuatu yang baru atau belum pernah ada di organisasi yang menerapkannya, sedangkan di organisasi lain sudah ada, maka inovasi dalam bentuk ide, praktik dan produk (pelayanan publik dan barang) dapat diperoleh dari hasil *benchmarking*. Dalam konteks ini, kita dapat juga membuat rumusnya sebagai berikut:

## ATMT= Amati, Tiru, Modifikasi dan Terapkan

Untuk memperluas wawasan tentang inovasi, berikut ini kutipan beberapa definisi inovasi sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Definisi Inovasi**

Item	Deskripsi
Menciptakan sesuatu yang baru.	Merujuk pada inovasi yang menciptakan pengeseran paradigma dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan, pengetahuan dan kapabilitas.
Menghasilkan hanya ide-ide baru.	Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari konsep-konsep lama.
Menghasilkan ide, metode, alat baru	Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru. Tindakan ini mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah ide atau konsep menjadi bentuk akhir.
Memperbaiki sesuatu yang sudah ada.	Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besar atau produksi komersial atau perbaikan sistem.
Menyebarkan ide-ide baru.	Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia.
Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses di tempat lain.	Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen.
Melakukan sesuatu dengan cara yang baru.	Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal.
Mengikuti pasar.	Merujuk pada inovasi yang berbasiskan kebutuhan pasar.
Melakukan perubahan.	Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan.
Menarik orang-orang inovatif	Menarik atau merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia (people management) untuk memandu jalannya inovasi.
Melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda.	Melihat pada suatu masalah dari perspektif berbeda.

(Sumber: Avanti Fontana , dalam Wahyu Suprpti, Bahan Ajar Inovasi Diklatpim III, 2019, LAN)

## C. Tuntutan dan Tantangan Perubahan Organisasi

Sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab Pendahuluan, bahwa pada hakikatnya perubahan terjadi sepanjang sejarah manusia pada semua aspek kehidupan. Perubahan terjadi karena sesuatu yang terjadi di lingkungan sekitarnya atau karena temuan atau inovasi pada masa tertentu dalam sejarah manusia.

Dalam beberapa dekade terakhir ini, temuan di bidang teknologi informasi seperti telepon genggam, internet, *facebook*, *instagram*, dan sebagainya dengan cepat

berimplikasi pada perubahan perilaku manusia, masyarakat dan organisasi bisnis, sosial politik dan organisasi publik. Selain itu, munculnya ide-ide atau pemikiran tertentu juga menjadi bahan pertimbangan perlunya perubahan dan upaya antisipatif secara bijak dan tepat. Namun, tuntutan perubahan tidak hanya berasal dari eksternal tetapi juga dari internal organisasi/unit organisasi.

Bagi instansi pemerintah, suka tidak suka, sukarela atau terpaksa, harus cepat melakukan perubahan, baik dalam melaksanakan tugas pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan juga administrasi (manajemen) pembangunan. Instansi pemerintah harus cepat melakukan perubahan misalnya untuk mampu meningkatkan pelayanan di bidang investasi agar dapat meningkatkan daya saing investasi dengan negara-negara lain di Asia Tenggara, tingkat Asia dan dunia. Demikian juga, diperlukan perubahan untuk menciptakan pelayanan transportasi yang mudah, murah dan cepat, pelayanan pendidikan, kesehatan, dan pelayanan administrasi kependudukan yang berkualitas, dan sebagainya.

Ada beberapa penyebab munculnya tuntutan untuk perubahan di sektor publik, antara lain:

- Perubahan karena dari keinginan/perintah pimpinan tingkat atas, misal penggabungan atau pemisahan kelembagaan instansi tertentu
- Perubahan peraturan.
- Tuntutan *stakeholders* (dunia usaha, masyarakat yang dilayani)
- Perkembangan teknologi utamanya teknologi informasi.
- Metode atau prosedur kerja baru yang memerlukan perubahan atau perbaikan kelembagaan baik sebagian maupun seluruhnya.



Berbagai kebijakan untuk melakukan perubahan dan meningkatkan kinerja birokrasi sudah diterbitkan, antara lain Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, beberapa kebijakan reformasi birokrasi dengan 8 area perubahan, Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 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 adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Juga peraturan-peraturan Menteri PAN dan RB mengenai reformasi birokrasi, antara lain Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, serta Permen PAN dan RB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi Pemerintah (PPAPIP). Agen perubahan inilah yang antara lain berperan untuk menjadi katalisator, penggerak dan mediator dalam pelaksanaan perubahan melalui reformasi birokrasi di lingkungan instansinya masing-masing..

Selain tuntutan untuk melakukan perubahan, instansi pemerintah juga dihadapkan pada beberapa tantangan yang harus dihadapi yang dapat menghambat proses perubahan tersebut, antara lain:

1. Kesalahan mendiagnosa, memahami dan merumuskan perubahan: apa yang perlu diubah, apa ukuran keberhasilannya, bagaimana melaksanakannya, dimana dan kapan.
2. Perubahan besar seringkali memerlukan waktu lama, sehingga proses perubahan dapat berhenti sebelum mencapai tujuan.

3. Para pemimpin dan agen perubahan merasa lelah dan tidak bersemangat lagi untuk mengelola, mengajak, mempengaruhi orang lain untuk mau dan mendukung perubahan.
4. Para pemimpin dan agen perubahan berganti, karena mutasi atau pensiun sehingga berbagai hal yang sebelumnya telah teridentifikasi dan menjadi catatan untuk dilaksanakan, menjadi terabaikan. Capaian dan momentum yang telah terbangun dapat terlupakan. Dalam kondisi ini, peran dan kehadiran para agen perubahan dan pimpinan kunci untuk mendorong dan melaksanakan perubahan dengan strategi yang tepat menjadi penting demi tercapainya tujuan perubahan.
5. Penolakan, resistensi atau keengganan untuk berubah dari lingkungan internal dan eksternal seperti mitra kerja dan *stakeholders* lainnya. Menghadapi hal ini, kita perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya penolakan tersebut, kemudian menjaga agar skala dan tingkat penolakan tidak meluas dan membesar. Segera mencari solusinya. Salah satu faktornya adalah pimpinan dan agen perubahan salah atau gagal dalam memperhitungkan bagaimana persepsi dan perasaan anggota organisasi, ketika menghadapi perubahan-perubahan besar tersebut. Seharusnya, perubahan dilakukan dengan hati-hati agar tidak menimbulkan gejolak dan ancaman terhadap eksistensi posisi individu yang sudah mapan dan nyaman (*comfort zone*) berakibat pada *demotivasi* yang mempengaruhi kinerjanya.

#### **D. Konsep dan 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 public 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 kepada 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.

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 (Permen PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010) tentang Road map Reformasi Birokrasi 2010-2014)

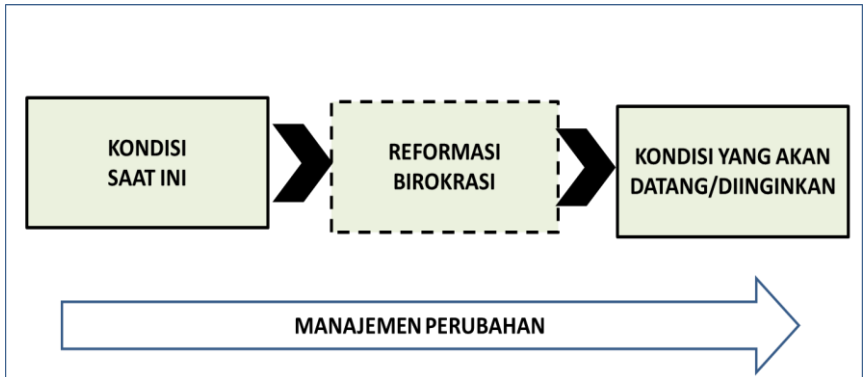
***Gambar 1 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025***



Pada awal kebijakan reformasi birokrasi tersebut (Road 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.

Dalam hal ini, manajemen perubahan digunakan untuk proses reformasi birokrasi, seperti tergambar dalam kerangka pikir berikut ini.

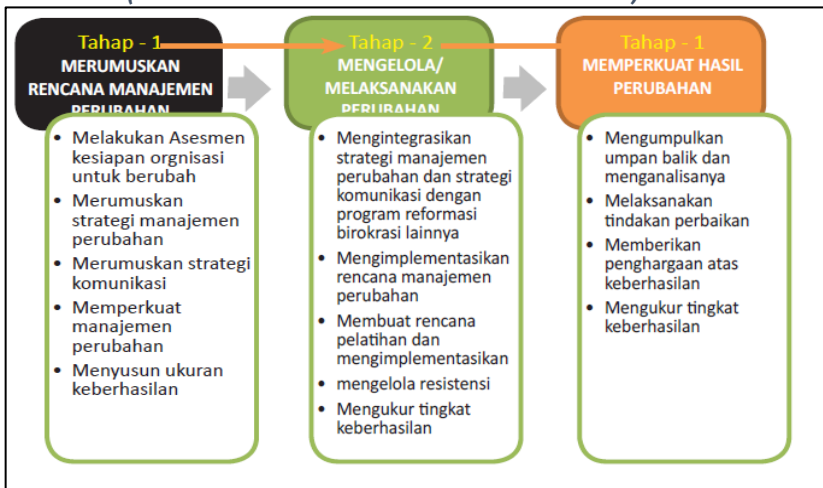
***Gambar 2 Kerangka Pikir Manajemen Perubahan***



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.

*Gambar 3 Tahapan Manajemen Perubahan*

**(PermenPAN dan RB No. 10 Tahun 2011)**

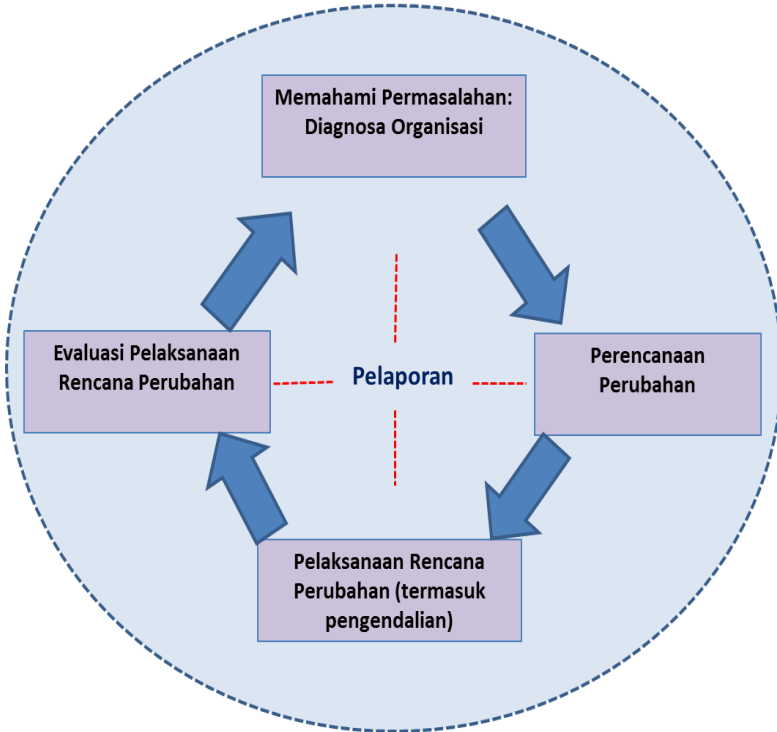


Untuk tahapan manajemen perubahan, dengan mengacu berbagai literatur, tahapan manajemen perubahan dapat juga dibagi sesuai fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Ada 4 (empat) tahapan atau fungsi dalam manajemen perubahan, yaitu memahami permasalahan permasalahan: identifikasi permasalahan dan kebutuhan perubahan, merencanakan perubahan, melaksanakan perubahan termasuk mengendalikan perubahan (dilakukan selama proses pelaksanaan), dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana perubahan. Dalam setiap tahapan tersebut terdapat pelaporan, sebagai upaya mendokumentasi-kan semua kegiatan pada semua tahapan manajemen perubahan.

*Gambar 3*

*Gambar 4*

## Manajemen Perubahan

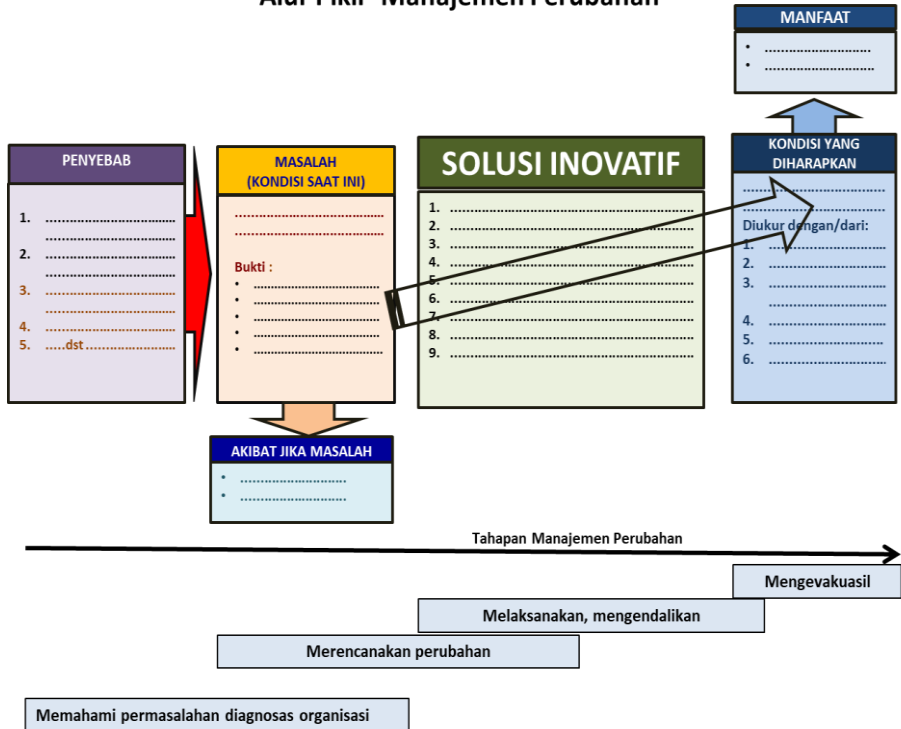


Jika dikaitkan dengan kebijakan reformasi birokrasi di instansi pemerintah, maka kerangka pikir manajemen perubahan sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, digambarkan berikut ini. Sedangkan alur pikirnya dapat disusun lebih komprehensif disesuaikan dengan 4 empat tahapan manajemen tersebut. Alur pikir ini terbagi dalam empat tahapan manajemen perubahan.



**Gambar 5**

### Alur Pikir Manajemen Perubahan



## E. Manfaat Manajemen Perubahan

Ada beberapa manfaat yang diperoleh jika organisasi menerapkan manajemen perubahan secara baik, konsisten dan berkelanjutan, antara lain:

- Proses perubahan dapat disusun dan dikelola dengan sistematis, sejak diagnosa atau identifikasi permasalahan, perencanaan perubahan, pelaksanaan hingga evaluasinya.

- Dapat memberikan kejelasan tentang apa, kenapa, dimana, kapan, dan oleh/untuk siapa dan bagaimana melakukan perubahan.
- Mengurangi resiko resistensi atau penolakan dan kegagalan.
- Membantu menyelaraskan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk dapat mengendalikan penggunaan anggaran perubahan.
- Memungkinkan organisasi untuk menilai dampak keseluruhan dari perubahan.
- Perubahan dapat dilaksanakan dengan hati-hati untuk mengurangi seminimal mungkin dampak negatif terhadap proses bisnis/aktivitas organisasi dan individu sehari-hari.
- Proses manajemen perubahan yang efektif dapat mengurangi risiko yang terkait dengan perubahan.
- Waktu pelaksanaan dan target perubahan lebih jelas dan terukur
- Manajemen perubahan menyediakan cara atau strategi untuk mengantisipasi tantangan dan hambatan dalam melakukan perubahan.
- Menciptakan peluang untuk pengembangan praktik terbaik (*best practices*) menuju instansi berkinerja tinggi, membangun budaya kerja atau values yang lebih baik, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan tim kerja yang solid.

## **F. Nilai-Nilai Dasar Manajemen Perubahan**

Mengingat perubahan inovatif organisasi melibatkan dan berdampak kepada semua orang dalam organisasi dan mungkin juga *stakeholders* eksternal, dan untuk menjamin keberhasilan perubahan yang diharapkan, maka pelaksana perubahan perlu memperhatikan, menerapkan dan

mengembangkan nilai-nilai dasar manajemen perubahan, antara lain:

### 1. Visioner

Adalah orang yang memiliki pemikiran atau wawasan ke depan. Visioner merupakan salah satu syarat utama bagi pemimpin besar. Dengan visinya, pemimpin diharapkan dapat merumuskan strategi yang tepat, dapat membaca potensi dan mensinergikannya serta mampu memotivasi *stakeholders* internal dan eksternal untuk mendukung dan terlibat dalam proses perubahan.

### 2. Kolaboratif

Kolaboratif secara umum dapat diartikan sebagai keinginan atau inisiatif dari seseorang atau kelompok untuk melakukan kerjasama dengan orang atau pihak lain yang dianggap penting. Hal yang perlu ditekankan disini bahwa membangun kolaborasi lebih menekankan kepada inisiatif seseorang yang muncul karena keinginan secara sadar atau bentukan sendirinya, dan bukan hasil rekayasa (paksaan, tekanan, manipulasi) pihak lain yang mendorong orang tersebut bekerjasama atau berkolaborasi.

### 3. Kemitraan

Kemitraan dapat diartikan sebagai kerjasama antara para pihak dilandasi prinsip atau kepentingan saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Pendapat lain, kemitraan pada dipandang sebagai hubungan yang dibangun secara sukarela dan bersifat kerjasama antara beberapa pihak yang sepakat bekerjasama untuk mencapai tujuan

bersama, memenuhi kewajiban tertentu, memperoleh keuntungan/manfaat bersama, dan menanggung resiko, tanggung jawab dan sumberdaya secara bersama-sama.

#### 4. Informatif

Secara umum istilah informatif dikaitkan dengan adanya suatu informasi atau sesuatu yang bersifat atau bernilai informatif yang disampaikan secara efektif dan mudah dipahami oleh penerima. Sedangkan informasi merupakan segala sesuatu yang mengandung penjelasan sesuatu atau informasi atau menerangkan sesuatu yang disampaikan melalui media apa saja agar penerima informasi dapat cepat dan mudah memahami apa yang disampaikan.

#### 5. Responsif

Adalah tindakan yang cepat untuk merespon, menanggapi atau tergugah memberi tanggapan atas permasalahan/pertanyaan yang dihadapi.

#### 6. Adaptif

Merupakan sikap mudah menyesuaikan (diri) dengan perubahan dan keadaan/lingkungannya.

### G. Jenis dan Tipe Inovasi-Perubahan

Apa saja jenis dan tipe inovasi? Definisi yang disampaikan Rogers (1983) memberi gambaran jelas, bahwa inovasi dapat berupa: ide, praktik, atau objek. Makna yang sama, walaupun dengan terminologi berbeda, disampaikan Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt bahwa inovasi dapat berupa produk, pelayanan dan proses; dan Lepak dan rekan-rekannya bahwa inti dari inovasi adalah penciptaan nilai; kemudian Djameludin Ancok menambah satu yang berbeda, yaitu pola pikir yang diharapkan dapat mendorong

perubahan-perubahan inovatif berikutnya (dalam Wahyu, 2015). Pola pikir tersebut, antara lain pola pikir aparat bekerja konvensional menjadi pola pikir bekerja untuk yang terbaik, orientasi kerja pada “*better performance*.”

Elaborasi jenis-jenis inovasi tersebut, sebagai berikut:

- Inovasi berupa nilai (values), ide, pemikiran.
- Inovasi berupa produk, misalnya perlengkapan rumah tangga yang multiguna, program aplikasi, komputer, kendaraan hemat energi, dan sebagainya yang memberikan manfaat lebih atau multiguna.
- Inovasi berupa pelayanan, lebih menitikberatkan pada inovasi-inovasi yang untuk meningkatkan kepuasan masyarakat pengguna layanan/ pelanggan (pelayanan prima), misalnya pelayanan lebih cepat, lebih transparan, lebih murah dan pelayanan 24 jam.
- Inovasi berupa proses, misalnya membuat suatu proses menjadi lebih sederhana, tidak berbelit-beli, lebih efisien dan efektif namun tetap akunabel. Menerapkan prosedur kerja, persyaratan dokumen pelayanan yang lebih sedikit, hubungan kerja, struktur yang fleksibel dan adaptif, dan sebagainya. Inovasi berupa proses dapat juga berupa metode kerja atau metode lainnya. Misal, metode manual diganti dengan teknologi informasi, metode pembelajaran di dunia pendidikan dan pelatihan agar lebih menarik, interaktif dan sesuai dengan kebutuhan peserta diklat/anak didik. Sedangkan inovasi struktur organisasi lebih menitikberatkan pada inovasi pada perubahan struktur organisasi sehingga lebih fleksibel, alur kerja, dan sebagainya.

Jenis-jenis inovasi tersebut dapat dijumpai dalam tipe-tipe inovasi. Secara umum, dari berbagai literatur dan sumber, ada tiga tipe perubahan dalam organisasi, yaitu perubahan

rutin, perubahan peningkatan dan perubahan inovatif. Agar sesuai dengan kondisi organisasi sektor publik, pemahaman tentang ketiga perubahan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perubahan yang bersifat rutin

Perubahan rutin dalam organisasi adalah perubahan cakupan kecil yang sudah direncanakan dan dilakukan secara berkala, misalnya perubahan atau perbaikan dari input dan atau proses yang sudah ada sebelumnya, prosedur pelayanan, perubahan metode pengendalian, perubahan formulir pelayanan dan sebagainya.

2. Perubahan yang bersifat peningkatan

Perubahan ini dikaitkan dengan peningkatan nilai tertentu. Untuk organisasi sektor publik, misalnya nilai kinerja lembaga (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, LKIP; hasil audit Wajar Dengan Pengecualian menjadi Wajar Tanpa Pengecualian, nilai Sistem Pengendalian Internal Pemerintah atau SPIP, dan sebagainya). Untuk dunia usaha, nilai tersebut dalam arti keuntungan perusahaan.

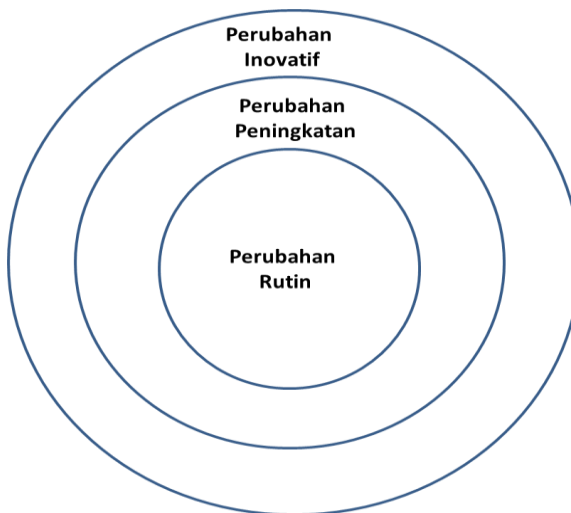
3. Perubahan Inovatif

Perubahan inovatif adalah perubahan yang bersifat terobosan dengan menerapkan temuan atau inovasi-inovasi tertentu yang belum ada di instansi itu sebelumnya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan secara signifikan. Disebut inovatif karena menerapkan sesuatu yang baru di instansi tersebut, bersifat terobosan dan memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja organisasi, pegawai dan bagi masyarakat (*stakeholders*) yang dilayani. Perubahan inovatif ini membutuhkan ide/gagasan baru yang bisa diimplementasikan untuk masyarakat, ini erat

kaitannya dengan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari ketiga tipe perubahan tersebut, perubahan inovatif dapat juga mencakup perubahan rutin dan peningkatan. Artinya, perubahan inovatif, dapat juga mengubah proses rutin dan dapat meningkatkan nilai kinerja organisasi. Sedangkan perubahan peningkatan mencakup perubahan rutin. Hal ini dapat dilihat dalam gambaran tentang ketiga tipe perubahan tersebut.

**Gambar 6 Tipe Perubahan**



Untuk lebih memperdalam pemahaman tentang inovasi, berikut ini beberapa pendapat para ahli tentang tipe inovasi dan cakupan inovasi seperti dikutiui Wahyu (2015).

Davila, Epstein dan Shelton mengkategorikan inovasi ke dalam 3 (tiga) tipe yakni *tipe incremental*, *tipe semi radikal* dan *tipe radikal*.

1. Tipe inovasi incremental adalah inovasi yang ditujukan untuk membawa sedikit perubahan pada produk atau jasa dan proses yang sudah ada.
2. Tipe inovasi semi radikal yaitu perubahan terhadap produk, barang dan jasa yang dilakukan tidak sepenuhnya (secara setengah-setengah).
3. Tipe inovasi radikal adalah tipe inovasi dengan pengubah produk, jasa dan proses sepenuhnya dengan cara-cara baru.

Relatif sama, Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt mengklasifikasikan inovasi menjadi tiga tipe, yaitu inovasi *incremental*, inovasi *radical* dan inovasi *transformasi*.

- a. Inovasi *incremental* adalah perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada.
- b. Inovasi radikal adalah inovasi yang mengubah secara drastik kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya.
- c. Inovasi transformasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output untuk menghasilkan perubahan besar

Kemudian, cakupan inovasi dapat dilihat dari tingkat individu, tingkat organisasi maupun tingkat masyarakat:

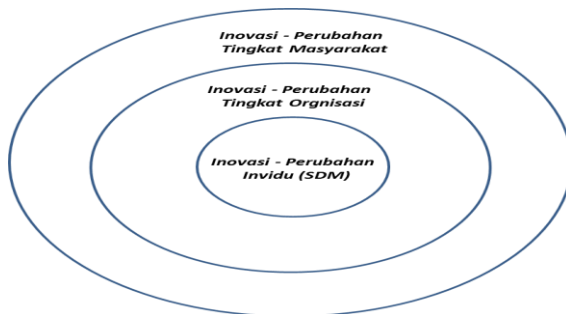
- a. Inovasi pada tingkat individu (pegawai, pimpinan, sumber daya manusia) menitikberatkan pada kemampuan, motivasi, inteligensi, interaksi individu dengan lingkungannya, yang akan mendukung individu tersebut untuk menciptakan nilai (values) , bertindak kreatif, melaksanakan tugas-tugasnya lebih inovatif sehingga akan meningkatkan kinerjanya, yang



- pada akhirnya memberikan kontribusi positif kepada peningkatan kinerja organisasi/unit organisasinya. Pengembangan nilai-nilai inovatif dalam diri individu akan berdampak positif pada kinerja organisasi.
- b. Inovasi pada tingkat organisasi difokuskan pada penciptaan nilai (values) untuk organisasi/unit organisasi, misalnya penemuan atau pengembangan pengetahuan baru, metode dan proses kerja yang lebih efisien dan efektif berdampak pada proses penciptaan nilai dan budaya organisasi yang positif.
  - c. Inovasi pada tingkat masyarakat lebih menitik beratkan pada upaya pemerintah untuk menciptakan nilai (values) bagi kebaikan dan manfaat masyarakat, seperti kegiatan, program dan insentif untuk berwirausaha, program penghargaan kepada para inovator sejak usia dini, pemeran berkala tentang inovasi unggulan, dan sebagainya.

Mengingat inovasi adalah perubahan, maka tingkatan inovasi tersebut dapat juga disebut sebagai tingkatan perubahan.

**Gambar 7 Tingkat perubahan**



## **H. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan**

Posisi pemimpin yang begitu sentral bagi upaya perubahan besar di berbagai aspek dalam organisasi. Tanpa

kepemimpinan yang kuat dan cerdas dari banyak orang, perubahan haluan, perubahan kultural, dan perubahan struktural tidak akan dapat terlaksana dengan baik. Peran pimpinan sangat penting karena: a) proses manajemen perubahan memerlukan adanya jaminan ketersediaan finansial, *re-engineering*, sarana, penguasaan pengetahuan teknis, akuisisi, transisi, menuntut pemahaman strategis; b) dalam semua perubahan besar harus dikelola dengan baik, stabil dan komitmen yang tinggi dari para pemimpin, untuk menjaga agar proses perubahan tidak keluar kendali atau seperti gagal seperti jatuh dari tebing. (John P.Kotter, *Leading Change*).

Konsep kepemimpinan dalam mengelola perubahan harus yang berpandangan mengarahkan seluruh potensi sumberdaya termasuk sumberdaya manusia kepada tujuan perubahan. Terkait hal ini, peran pimpinan dituntut untuk piawai dalam membangun tim yang kuat untuk mengarahkan perubahan, membangun kepercayaan dan mengarahkan. Tim harus terdiri dari orang-orang yang memiliki karakter yang tepat agar tim menjadi kuat dan solid dan memiliki keyakinan dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin juga harus berani mengambil resiko, tentunya resiko yang diperhitungkan. Resiko ini tidak berarti akan menyebabkan tidak berjalannya proses perubahan, atau kegiatan kurang berkembang, akan tetapi pimpinan harus tetap dapat menguasai dan memanfaatkan peluang, kesempatan serta dapat menerapkan berbagai strategi dalam menghadapi kendala, tantangan dan hambatan yang muncul secara dinamis maupun masalah yang memang telah terantisipasi.

## I. Membangun Budaya Inovatif dalam Organisasi

Perubahan yang dimaksud dalam manajemen perubahan adalah perubahan yang inovatif. Tujuan utama manajemen perubahan adalah mengubah atau membangun kinerja organisasi yang lebih baik, didalamnya termasuk budaya organisasi yang inovatif. Di banyak negara seperti Jepang dan Korea Selatan budaya inovatif tidak hanya dibangun dan terbangun dalam organisasi tetapi juga dibangun dalam masyarakat di berbagai bidang, seperti pendidikan, pertanian, dan transportasi dan sebagainya. Dalam acara televisi juga sering ada program-program yang menampilkan inovasi-inovasi dari masyarakatnya.

Berikut beberapa pendapat tentang budaya inovatif. Pendapat ahli, budaya inovatif adalah tentang membudayakan pola pikir (*mindset*) inovatif, mengubah pola pikir untuk belajar melihat aktivitas yang ada dalam organisasinya maupun di luar organisasinya dengan cara-cara yang baru untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik. Ahli lain berpendapat dalam bahwa “budaya inovasi adalah sehimpunan anggapan, norma, keyakinan, sikap, aturan formal maupun informal, kemampuan dan perilaku serta praktik/kebiasaan yang teraktualisasi dalam interaksi sosial sebagai pihak atas inovasi ataukebaharuan dan idealism pembaharuan/perbaikan yang berlaku dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat.” (Wahyu, 2015)

Budaya inovatif dalam organisasi dapat dilihat dari beberapa ciri, antara lain: (1) adanya kerbukaan terhadap pandangan yang berbeda, (2) adanya kemauan (*willingness*) untuk menerima dan menerapkan metode/teknik atau cara baru yang berguna untuk meningkatkan kinerja organisasinya, (4) respon cepat melakukan perubahan dengan kreasi-kreasi baru sebagai antisipasi terhadap perkembangan dan tuntutan lingkungan strategis dan atau

kebutuhan stakeholders eksternal, (5) mampu melakukan adaptasi dengan perkembangan lingkungan yang cepat, dan (6) menerapkan nilai-nilai (values) perbaikan berkelanjutan dan mencapai kinerja yang lebih baik (*continous improvement, better performance*).

Setiap organisasi berkinerja tinggi atau high performance organisation (HPO) dapat dipastikan memiliki budaya inovatif. Membangun organisasi berkinerja tinggi, harus diawali dengan mendiagnosa kondisi organisasi yang eksisting, mencari faktor-faktor utama penyebab yang mempengaruhinya, dan merumuskan rencana upaya-upaya inovatif untuk mencapaikan kinerja yang lebih baik (organisasi berkinerja tinggi). Mendiagnosa organisasi, berarti menganalisis berbagai elemen atau unsur-unsur yang berpengaruh terhadap organisasi dan merupakan langkah awal untuk melakukan perubahan mencapai kinerja yang lebih baik, menuju organisasi berkinerja tinggi.

## **J. Resistensi Terhadap Perubahan dan Strategi Perubahan**

Daniel R. Conner seperti dikutip Dewi dan Teguh (2019), membagi resistensi perubahan menjadi: resistensi terbuka (*overt*) dan resistensi tersembunyi (*covert*), dimana ada 2 (dua) pihak yang berlawanan yaitu pihak *loser*, yang merasa perubahan besar akan menimbulkan kekacauan dalam organisasi, dan pihak *winner* yang menanggapi perubahan besar akan meningkatkan daya tahan organisasi sehingga tetap eksis dan bahkan makin baik. Resistensi atau penolakan terhadap perubahan inovatif merupakan tantangan yang harus dihadapi sekaligus resiko yang harus diselesaikan. Kemudian, Robbins, penolakan terhadap perubahan tidak harus muncul dalam bentuk atau cara standar, tetapi juga dapat secara terbuka, tersirat, langsung, atau menengguhkan (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. Resistensi mungkin tidak dapat dihindari, tetap harus dihadapi. Persoalannya, bagaimana mengatasinya atau bahkan memanfaatkan resistensi tersebut dengan tepat sehingga berubah menjadi dukungan terhadap proses perubahan. Karena itu, Robbins menganggap penolakan atau 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. (Dewi dan Teguh, 2019)

Banyak pendapat tentang sumber resistensi seperti dikutip Dewi dan Teguh (2019) berikut ini:

- Kinicki (2010), yang membagi 2 (dua) sumber resistensi terhadap perubahan. Pertama, penolakan atau resistensi pada tingkat individu yang disebabkan oleh perasaan mengancam terhadap keamanan, keamanan (*security*), kebiasaannya (*habit*), faktor ekonomi (*economic factor*), ketakutan akan ketidaktahuan (*fear of unknown*), dan sebagainya. Kedua, 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

- Ahli lain, Kotter & Schlesinger berpendapat: penyebab resistensi adalah: 1) kepentingan pribadi parokial (*parochial self-interest*), 2) kesalahpahaman dan kurangnya kepercayaan, (*misunderstanding and lack of trust*), 3) penilaian yang berbeda (*different assessments*), 4. toleransi rendah untuk perubahan (*low tolerance for change*).

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 merelisasikan 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:

1. Palmer, Dundford dan Akin (2009) menyarankan untuk melakukan sosialisasi tentang; a): manfaat perubahan untuk individu dan organisasi; b) langkah-langkah yang akan diambil; dan c) meyakinkan bahwa perubahan tidak akan mengganggu kepentingan siapapun.

2. Wibowo (2009): pihak manajemen harus melibatkan anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut
3. Greenberg & Baron (2003): ada beberapa prinsip yang harus diterapkan, yaitu : a) membentuk dinamika politik, b) mengidentifikasi serta menetralkan penolak perubahan, c) mendidik pekerja, d) melibatkan pekerja dalam usaha perubahan, e) menghargai perilaku konstruktif, f) menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*), g) memperhitungkan situasi (Wibowo, 2016).
4. Hussey (2000): untuk mengurangi terjadinya resistensi terhadap perubahan, perlu dilakukan: partisipasi, komunikasi dan pelatihan (*training*).
5. Potts & LaMarsh (2004): a) membuat rencana komunikasi tentang perubahan, b) membuat rencana pembelajaran, 3) membuat rencana penghargaan.
6. Kotter dan Schlesinger (2008), memberikan saran komprehensi: untuk mengatasi resistensi, sebagai berikut:
  - a. Melakukan pendidikan dan komunikasi, cara ini dianggap mampu mengatasi resistensi dengan memberikan pendidikan misalnya melalui sosialisasi, presentasi, atau diskusi kelompok kepada anggota organisasi tentang kebutuhan dan logika perubahan.
  - b. Mengajak berpartisipasi dan keterlibatan (*participation and involvement*) para penentang perubahan dalam beberapa aspek desain dan implementasi perubahan.
  - c. 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.

- d. Melakukan negosiasi dan kesepakatan (*negotiation and agreement*), yaitu upaya mengatasi resistensi dengan menawarkan insentif kepada penentang aktif atau potensial, misalnya menaikkan gaji atau mengubah aturan kerja; kesepakatan yang dinegosiasikan dapat menjadi cara yang relatif mudah untuk menghindari perlawanan besar.
- e. Melakukan manipulation and cooptation yaitu upaya untuk memengaruhi orang lain. Manipulasi, dalam konteks ini biasanya melibatkan penggunaan informasi yang sangat selektif dan dilakukan secara sadar, salah satu bentuknya adalah kooptasi yang biasanya dilakukan dengan melibatkan pihak yang dianggap resisten dalam implementasi perubahan, namun kooptasi bukan bentuk partisipasi karena tidak menginginkan saran melainkan hanya dukungan. Kelemahan bentuk ini adalah kooptasi menjadi cara yang murah dan mudah untuk mendapatkan dukungan, namun jika pihak yang dikooptasi merasa ditipu untuk tidak melawan, tidak diperlakukan sama, atau dibohongi, mereka mungkin merespons dengan sangat negatif. Selain itu pemimpin organisasi juga bisa dianggap sebagai pembohong.
- f. Pemaksaan eksplisit dan implisit (*explicit and implicit coercion*) yaitu memaksa orang untuk menerima perubahan dengan dengan mengancam misalnya kehilangan pekerjaan, batalnya promosi atau memecat atau memindahkan karawan. Proses ini cukup berisiko karena mau tidak mau orang sangat membenci perubahan yang dipaksakan,



namun tetap harus dilakukan karena perubahan harus dilakukan.

Berikut tabel tentang solusi atau metode untuk mengatasi resistensi.

**Tabel 2**

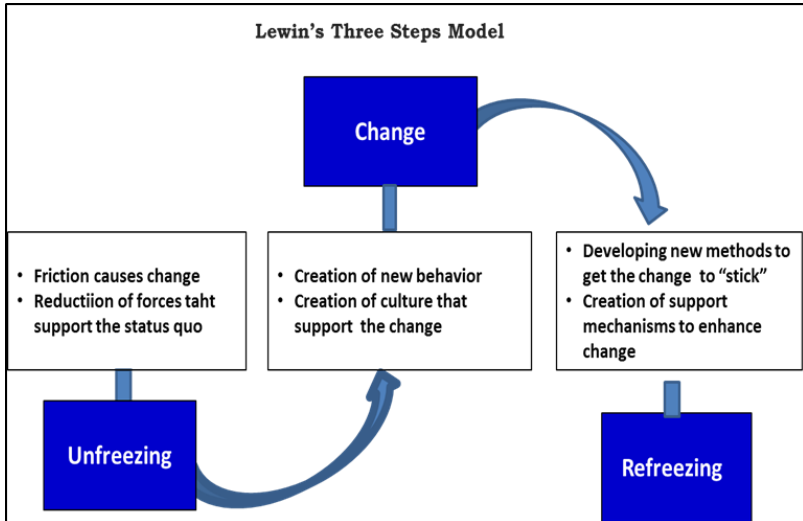
*Metode untuk menghadapi resistensi terhadap perubahan*

Pendekatan	Biasa digunakan dalam situasi	Keuntungan	Kelemahan
Pendidikan + komunikasi ( <i>Education + Communication</i> )	Informasi perubahan kurang atau analisis dan informasi tidak akurat	Setelah dibujuk, orang akan sering membantu dengan implementasi perubahan.	Perlu waktu lama
Partisipasi dan keterlibatan ( <i>Participation + Involvement</i> )	Inisiator tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan, serta ada pihak lain yang memiliki kekuatan cukup besar untuk menolak perubahan.	Orang yang berpartisipasi akan berkomitmen untuk mengimplementasikan perubahan, dan informasi relevan yang dimiliki dapat diintegrasikan dalam rencana perubahan.	Bisa memakan waktu jika partisipan merancang perubahan yang tidak tepat.
Fasilitasi dan dukungan ( <i>Facilitation + Support</i> )	Terjadi penolakan karena penyesuaian	Tidak ada pendekatan lain yang bisa digunakan untuk penyesuaian	memakan waktu, mahal, dan kemungkinan masih bisa gagal
Negosiasi dan kesepakatan ( <i>Negotiation + Agreement</i> )	Seseorang atau suatu kelompok jelas akan kalah dalam perubahan, dan kelompok itu memiliki kekuatan yang cukup besar untuk melawan.	Cara yang relatif mudah untuk menghindari resistensi besar.	Terlalu mahal jika banyak pihak yang harus inegosiasikan
Manipulasi dan kooptasi ( <i>Manipulation + Cooptation</i> )	Taktik lain tidak akan berhasil atau terlalu mahal.	Solusi yang relatif cepat dan murah untuk mengatasi resistensi	Berpotensi menimbulkan masalah di masa yang akan datang jika orang merasa dimanipulasi mendukung perubahan
Pemaksaan eksplisit dan implisit ( <i>Explicit + Implicit coercion</i> )	Perubahan harus segera dilakukan dan pemrakarsa perubahan memiliki kekuatan yang besar.	Cepat dan bisa mengatasi segala jenis perlawanan.	Dapat berisiko jika membuat orang marah pada inisiator perubahan

Sumber: Kotter dan Schlesinger, 2008 dalam Dewi dan Teguh (2016)

Ahli lain, Kurt Lewin menyampaikan strategi yang lebih keras untuk melakukan perubahan, yaitu:

**Gambar 7**



- a) *Unfreezing* (tidak membeku, mencairkan): yaitu upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan, dengan mencairkan *status quo* dicairkan. Kondisi *status quo* sering cenderung berku menggambarkan kondisi nyaman bagi banyak pihak dalam organisasi, yang akan goncang, bereaksi negatif ketika diguncang atau dicairkan.
- b) *Movement (Change)* : langkah kedua melakukan perubahan secara bertahap (*step by step*) tapi pasti. Diharapkan, jumlah orang yang menentang perubahan akan berkurang, sebaliknya jumlah yang mendukung perubahan akan bertambah.
- c) *Refreezing* : langkah terakhir, apabila kondisi ideal yang diharapkan telah tercapai, selanjutnya dialakukan upaya menstabilkannya misalnya dengan menerapkan

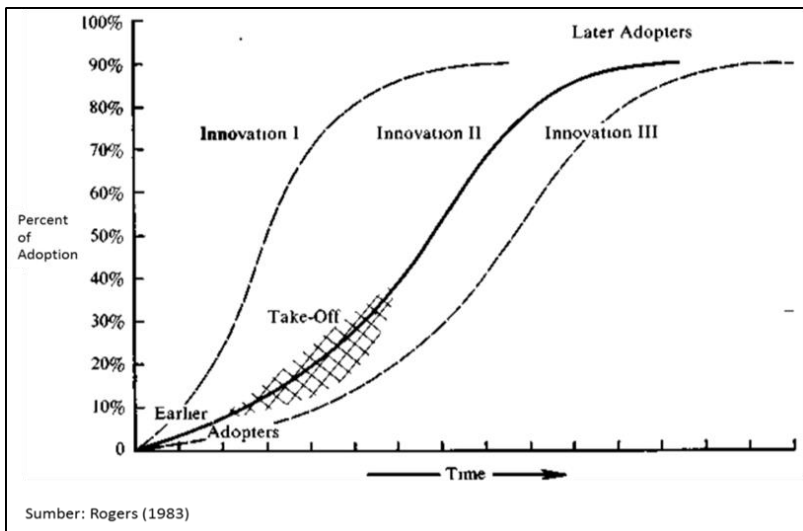
aturan-aturan baru, sistem pengukuran kinerja baru, kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru, dan sebagainya. Pada kondisi ini, jumlah yang menentang akan sangat berkurang, atau hilang, sedangkan jumlah yang mendukung makin bertambah.

Pendapat lain disampaikan oleh Rogers (1983) tentang difusi inovasi. Menurutnya, difusi adalah proses di mana suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dari waktu ke waktu di antara anggota sosial sistem (organisasi). Ini adalah jenis komunikasi khusus, di mana pesannya agar anggota organisasi peduli dengan ide-ide baru. Komunikasi adalah proses di mana peserta membuat dan membagikan informasi satu sama lain untuk mencapai saling pengertian. Definisi ini menyiratkan komunikasi sebagai proses konvergensi atau divergensi dimana dua atau lebih individu bertukar informasi untuk saling bergerak bersama-sama atau terpisahkan sesuai tugas atau bidangnya dalam melakukan perubahan yang disepakati. Rogers menyampaikan ada 4 (empat) elemen difusi, yaitu: *four main elements in the diffusion of Innovations: an innovation, is communicated through certain channels, over time, among the members of a social system.*

Rogers tidak menyebutnya sebagai strategi perubahan, namun keempat 4 (empat) elemen difusi inovasi tersebut juga dapat disimpulkan sebagai strategi melakukan difusi perubahan inovatif, yaitu:

- tahap pertama, mendefinisikan inovasi,
- tahap kedua, mengkomunikasi inovasi melalui berbagai saluran yang tepat,
- mengatur waktu difusi inovasi
- memperluas difusi inovasi kepada para anggota organisasi

**Gambar 8 Empat Elemen Difusi Inovasi**



- 1) *The Innovation* (inovasi, mendefinisikan inovasi)  
Inovasi adalah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit adopsi lainnya. Kebaruan ide, praktek, gagasan, objek yang dirasakan seorang individu menentukan reaksinya terhadap hal itu. Jika ide itu tampak baru bagi individu, itu adalah inovasi. Kebaruan dalam suatu inovasi tidak hanya melibatkan pengetahuan baru. Seseorang mungkin sudah tahu tentang suatu inovasi beberapa waktu sebelumnya, tetapi belum mengembangkan sikap terhadap inovasi tersebut atau juga tidak mengadopsi atau menolaknya. Aspek "kebaruan" suatu inovasi mungkin diekspresikan oleh seseorang atau instansi terkait pengetahuan, persuasi, atau keputusan untuk mengadopsi inovasi tersebut.
- 2) *Communication channels* (mengkomunikasikan inovasi melalui berbagai saluran)

Komunikasi adalah proses dimana seseorang atau kelompok orang membuat dan salingng membagikan informasi dengan tujuan mencapai saling pengertian. Sebuah saluran komunikasi adalah sarana (saluran) yang digunakan untuk menerima pesan individual ke yang lain, misalnya saluran berupa inernet, email dan sebagainya yang memberikan efek pertukaran informasi yang cepat dan tepat.

Sedangkan difusi adalah jenis komunikasi tertentu di mana informasi yang dipertukarkan berkaitan dengan yang ide-ide baru. Inti dari proses difusi adalah pertukaran informasi dimana satu individu mengkomunikasikan ide baru kepada satu atau beberapa lainnya. Bentuk difusi yang paling dasar adalah jika prosesnya difusi melibatkan: (a) sebuah inovasi, (b) seorang individu atau unit adopsi lain yang memiliki pengetahuan atau pengalaman menggunakan, inovasi, (c) yang lain individu atau unit lain yang belum memiliki pengetahuan tentang inovasi, dan (d) saluran komunikasi yang menghubungkan kedua unit.

### 3) Time (mengatur waktu difusi inovasi)

Waktu adalah elemen penting dalam proses difusi. Banyak penelitian ilmu perilaku menggap waktu adalah abadi. Waktu adalah aspek yang jelas dari komunikasi apa pun prosesnya, dan merupakan aspek yang melekat pada setiap kegiatan. Dimensi waktu ada dalam: a) keputusan inovasi proses dimana seseorang menerima informasi inovasi melalui adopsi atau penolakannya; b) proses respon terhadap inovasi dimana seorang individu atau unit adopsi menolak atau menerima inovasi; dan (3) dalam tingkat adopsi inovasi dalam suatu sistem, biasanya diukur seberapa banyak jumlah

unit organisasi yang mengadopsi inovasi dalam periode waktu tertentu.

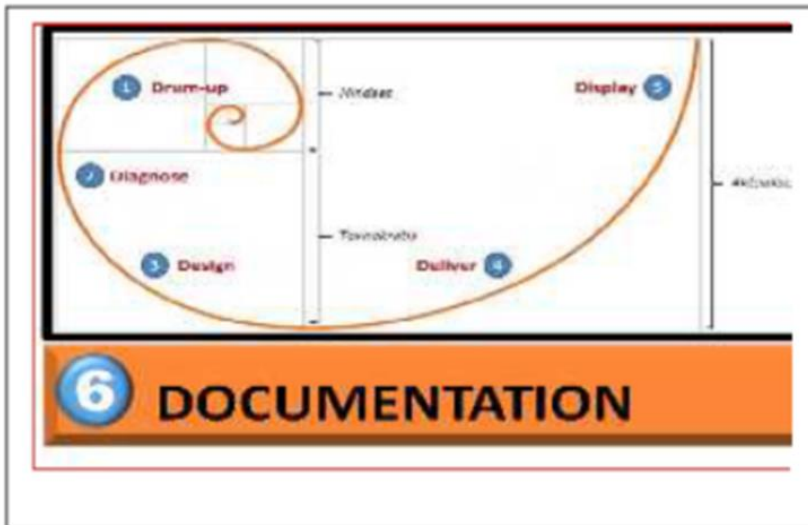
- 4) *A social system* (sistem sosial, memperluas difusi inovasi kepada anggota sistem sosial/organisasi)  
Sistem sosial didefinisikan sebagai seperangkat unit yang saling terkait yang terlibat dalam pemecahan masalah bersama untuk mencapai tujuan bersama. Anggota atau unit sistem sosial dapat berupa individu, kelompok informal, organisasi, dan/atau subsistem. Suatu sistem dapat mempengaruhi difusi dan adopsi inovasi, dimana cara pandang dan aktivitas inovasi individu (pegawai, anggota organisasi) dipengaruhi oleh individu lainnya, dan oleh sifat sistem sosial tempat individu tersebut menjadi anggotanya.

Penting untuk diingat bahwa difusi terjadi dalam suatu sosial sistem, karena struktur sosial dari sistem mempengaruhi difusi inovasi. Sistem sosial merupakan batas inovasi berdifusi. Hal-hal yang perlu menjadi perhatian antara lain: bagaimana struktur sosial mempengaruhi difusi, efeknya norma terhadap difusi, peran opini pemimpin dan agen perubahan, jenis keputusan inovasi, dan konsekuensi dari inovasi. Semua masalah ini melibatkan hubungan antara sistem sosial dan proses difusi yang terjadi di dalamnya.

Kemudian, perubahan juga dapat dilakukan dengan menerapkan strategi inovasi pelayanan publik yang dikembangkan oleh Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi, mencakup 6 tahapan, yang disebut 6D, meliputi: *Drum-up, Diagnose, Design, Deliver, Display dan Documentation*.

- Tahap *Drum-up* merupakan tahap mengintrodusir perubahan pola pikir (*mindset*) kearah kebutuhan dan kemauan ASN untuk berinovasi
- Tahap *Diagnose* dan *Design* merupakan tahap teknokratik yang menyajikan landasan berpikir mengapa inovasi dibutuhkan khususnya inovasi sektor publik dan bagaimana tahapan persiapan dan pengembangan inovasi.

**Gambar 9 Strategi Inovasi Pelayanan Publik: 6D  
Lembaga Administrasi Negara**



Sumber: LAN

- Tahap *Deliver* dan *Display* merupakan tahap aktualisasi inovasi. Dalam tahap ini juga dilakukan kegiatan monitoring dan evaluasi inovasi untuk memastikan kegiatan inovasi terlaksana yang terfokus kepada komitmen membangun evidence proses dan hasil inovasi

dan sekaligus sebagai bagian dari akuntabilitas kegiatan inovasi.

- Tahap *Documentation*, yaitu tahapan merekam atau mendokumentasikan semua tahapan (tahapan 1 sd 5) proses dan hasil perubahan yang telah dilakukan untuk dapat dipelajari dan menjadi umpan balik untuk perubahan berikutnya yang lebih baik.

## K. Latihan

1. Jelaskan arti dan pentingnya manajemen perubahan.
2. Berikan penjelasan dan contoh tentang penyebab kegagalan-an dalam implementasi perubahan.
3. Jelaskan tantangan yang umumnya dihadapi dalam langkah perubahan
4. Jelaskan strategi-strategi untuk melakukan perubahan atau mengatasi penolakan terhadap perubahan
5. Bagaimana pandangan saudara tentang peran pimpinan dalam Perubahan.

## L. Rangkuman

Beberapa rangkuman penting, antara lain:

1. Perubahan adalah sesuatu yang menjadi lain dari semula. Misalnya, dari buruk menjadi baik, dari hitam menjadi putih, dari nilai 5 menjadi 10, atau bahkan dari baik menjadi buruk. Idealnya, perubahan dimaksud adalah mewujudkan sesuatu yang semula kurang menjadi baik, yang baik menjadi lebih baik.
2. Terdapat beberapa pemikiran tentang jenis dan tipe perubahan dan inovasi, antara lain: perubahan rutin, perubahan yang bersifat peningkatan dan perubahan inovatif.



3. Perubahan inovatif, adalah perubahan yang terjadi penerapan inovasi tertentu dan berdampak signifikan bagi kinerja organisasi/ unit organisasi.
4. Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan (individu, pegawai) maupun organisasi
5. Manajemen perubahan dalam sektor publik adalah manajemen perubahan yang dimaksudkan untuk melaksanakan kebijakan dan program reformasi birokrasi.
6. Nilai dasar manajemen berubah meliputi: kolaboratif, kemitraan, informatif, visioner, responsif dan adaptif.
7. Peran pimpinan sangat penting dan sentral, disebabkan karena langkah-langkah kegiatan perubahan memerlukan ketersediaan anggaran, reengineering, menuntut pengetahuan teknis, akuisisi, transisi, menuntut pemahaman strategis. Hal penting lainnya dalam perubahan adalah peran pimpinan yang harus berani mengambil resiko yang diperhitungkan termasuk munculnya resistensi terhadap perubahan.
8. Untuk mengantisipasi resistensi terhadap perubahan, diperlukan metode dan pendekatan yang tepat yang merupakan bagian dari strategi perubahan.

## **M. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.**

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada Bab ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai topik tersebut dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi yang dijelaskan dalam bab ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak referensi dan melakukan pembelajaran secara intensif.

## **BAB III**

### **MENGELOLA PERUBAHAN UNIT ORGANISASI**

#### **A. Indikator Keberhasilan**

Peserta mampu menjelaskan keterkaitan manajemen perubahan dengan strategi perubahan dan tahapan manajemen perubahan yang meliputi empat tahapan manajemen perubahan, yaitu memahami permasalahan: diagnosa organisasi, merencanakan perubahan, melaksanakan rencana perubahan termasuk pengendaliannya, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana perubahan.

#### **B. Keterkaitan Tahapan Manajemen Perubahan dengan Strategi Perubahan**

Dalam Bab II telah dijelaskan tentang konsep manajemen perubahan dan beberapa strategi perubahan. Apa keterkaitan antara manajemen perubahan dengan strategi perubahan? Manajemen perubahan berisi tahapan melakukan perubahan, sedangkan strategi perubahan merupakan pola, metode atau cara untuk menerapkan tahapan-tahapan manajemen perubahan. Lebih jelas, keterkaitan keduanya, dapat dilihat dalam dalam tabel 3.

Analisa keterkaitan tersebut dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman tentang posisi strategi perubahan pada fungsi-fungsi atau tahapan manajemen perubahan. Dari berbagai strategi, ada yang dilakukan pada sebagian fungsi manajemen, dan ada pula yang dilakukan pada semua fungsi atau tahapan manajemen perubahan. Kemudian, ada strategi perubahan yang dilaksanakan sejak tahap awal hingga tahapan akhir, dan ada pula yang dimulai tidak pada tahap awal tetapi pada tahap berikutnya.

**Tabel 3**

**Keterkaitan Strategi Perubahan dengan Manajemen Perubahan**

No.	Strategi Perubahan	Tahapan Manajemen Perubahan				Keterangan
		Diagnosa Organisasi -- Identifikasi Perubahan	Perencanaan Perubahan	Pelaksanaan Rencana Perubahan	Evaluasi Pelaksanaan Rencana Perubahan	
1	Palmer, Dunford & Akin: Sosialisasi tentang manfaat perubahan untuk dan tidak merugikan individu dan organisasi, serta, langkah-langkah perubahan	<b>sosialisasi</b>	sosialisasi	sosialisasi	sosialisasi	sosialisasi pada tahap awal, dapat juga dilakukan pada semua tahapan manajemen perubahan
2	Wibowo: melibatkan anggota organisasi	melibatkan	melibatkan	melibatkan	melibatkan	dapat dilakukan pada semua tahapan
3	Greenberg & Baron: a) bentuk dinamika politik, b) identifikasi dan netralkan penolak perubahan, c) mendidik, d) melibatkan anggota, e) menghargai perilaku konstruktif, f) ciptakan <i>learning organization</i> .	a) dan b)	b) netralkan penolak perubahan, c), d), e), dan f)	b) netralkan penolak perubahan, c), d), e), dan f)	b) netralkan penolak perubahan, c), d), e), dan f)	
4	Hussey: partisipasi, komunikasi dan pelatihan	partisipasi, komunikasi	partisipasi, komunikasi	partisipasi, komunikasi dan pelatihan	partisipasi, komunikasi	
5	Potts & LaMarsh, membuat : a) rencana komunikasi tentang perubahan, b) rencana pembelajaran, c) rencana penghargaan.	.	a), b), dan c)	Melaksanakan a),b) dan c)		
6	Kotter dan Schlesinger: a) pendidikan dan komunikasi, b) partisipasi dan keterlibatan, c) fasilitasi dan dukung-an; d) negosiasi dan <i>agreement</i> ; e) manipulasi dan <i>cooptation</i> , f) pemaksaan eksplisit dan implisit	komunikasi, partisipasi dan keterlibatan	semua: a) sd f)	semua: a) sd f)	semua: a) sd f)	dapat dilakukan pada semua tahapan
7	Kurt Lewin: <i>unfreezing, movement, refreezing</i>	<i>unfreezing, movement</i>	<i>unfreezing, movement</i>	<i>movement, refreezing</i>	<i>movement, refreezing</i>	
8	Rogers: <i>4 elements of diffusion of innovation: an innovation, communicated through certain channels, over time, among the members of a social system.</i>	semua elemen	semua elemen	semua elemen	semua elemen	dapat dilakukan pada semua tahapan
9	Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi, mencakup 6 tahapan, yang disebut 6D, meliputi: Drum-up, Diagnose, Design, Deliver, Display dan Documentation	<i>drum-up, diagnose, documentation</i>	<i>design, documentation</i>	<i>deliver, display, documentation</i>	<i>deliver, display, documentation</i>	

Pertanyaannya, apakah dalam melakukan perubahan melalui tahapan manajemen perubahan, kita dapat menggunakan lebih dari satu strategi perubahan? Jawabannya, ya, dapat menggunakan lebih dari satu strategi, asalkan saling melengkapi, memperkuat dan tidak duplikasi atau bertentangan.

### C. Tahapan Manajemen Perubahan

#### Tahap 1: Memahami Permasalahan: Diagnosa Organisasi

Tahap ini merupakan tahap awal, paling menentukan dalam suatu organisasi untuk melakukan perubahan secara tepat

mencapai organisasi berkinerja tinggi (OBT). Memahami permasalahan berarti dilakukan dengan menganalisa permasalahan yang ada dalam organisasi/unit organisasi, dengan melakukan penilaian terhadap kondisi fungsi-fungsi organisasi sesuai dengan jenjang jabatannya dalam rangka merancang perubahan secara tepat. Aktivitas analisa ini dikenal sebagai diagnosa organisasi: *organizational diagnosis, involves diagnosing or assessing an organization's current level of functioning in order to design appropriate change interventions*) (dalam Sunari, LAN, 2014). Fungsi-fungsi atau bagian-bagian organisasi mana saja yang bermasalah, sebagai acuan untuk merumuskan upaya perbaikan yang tepat. Untuk tingkat ASN Administrator, fungsi-fungsi atau bagian-bagian yang bermasalah dibatasi sesuai tingkat unit organisasi tempatnya bekerja.

Pengertian diagnosa organisasi di atas sebenarnya masih umum, karena untuk merumuskan atau mendisain upaya perubahan yang tepat (*to design appropriate interventions*), kita tidak dapat hanya melihat kondisi saat ini saja, tetapi juga mengetahui kondisi apa yang ingin dicapai, yang ideal atau yang diharapkan. Karena itu, untuk itu, lebih memperjelas, diagnosa organisasi dapat kita artikan sebagai upaya menganalisa atau menilai kondisi atau tingkat kinerja fungsi-fungsi (elemen, unsur) organisasi saat ini dalam rangka memahami permasalahan, dan menyusun rencana perubahan untuk mencapainya kondisi atau kinerja yang diinginkan. Dengan mengetahui kondisi saat ini atau permasalahan yang ada dan kondisi yang akan dicapai, maka kita dapat menilai seberapa serius gap yang terjadi dan apa rumusan solusi inovatif yang tepat. Sebagai analogi, kondisi hasil audit dengan opini paling rendah yaitu Tidak Menyatakan Pendapat (*disclaimer of opinion*) jika untuk mencapai opini tertinggi Wajar Tanpa Pengecualian (WTP, *unqualified opinion*) maka upaya inovatifnya berbeda dengan,

untuk mencapai kondisi dari Wajar Dengan Pengecualian (WDP, *qualified opinion*) yaitu tingkat kedua menjadi WTP. Demikian juga, langkah-langkah perbaikan juga berbeda, antara untuk mencapai kondisi organisasi berkinerja baik (tingkat menengah) dengan organisasi berkinerja tinggi (sangat baik, tingkat tertinggi).

Aktivitas mendiagnosa harus dilakukan sungguh-sungguh dengan tujuan menemukan permasalahan yang akan diubah. Mendiagnosa dilakukan dengan membaca, melihat, menilai yang dilandasi dengan, niat atau tujuan untuk mengetahui secara mendalam tentang permasalahan organisasi dan merumuskan solusinya untuk mencapai kondisi yang diharapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan pengamatan, dengan pengisian kuesioner, dan wawancara mendalam. Untuk menghasilkan analisa yang tajam, kita dapat melakukan ketiganya dalam suatu aktivitas diagnosa yang sama.

Jika di dunia medis atau kedokteran, diagnosa menggunakan prosedur, teknik dan alat yang relevan termasuk laboratorium, maka dalam mendiagnosa organisasi, juga ada prosedur dan teknik-tekniknya. Sebagaimana dijelaskan oleh Tichy, Hornstein, & Nisberg, (1977), bahwa Konsep *diagnostic reading* mengacu kepada disiplin ilmu *organizational development* (OD) yang memerlukan kompetensi teknis. Menurut mereka, diagnosa organisasi memerlukan: kegiatan mendiagnosa dan menilai kinerja suatu organisasi untuk merumuskan tindakan perbaikan. Aktivitas ini mirip dengan praktek dokter yang melakukan diagnosa penyakit pasien dengan cara: melakukan tes, mengumpulkan informasi penting tentang cara kerja atau fungsi organ tubuh, dan mengevaluasi informasi yang diperolehnya untuk upaya penyembuhannya. Demikian pula, diagnosa organisasi menggunakan prosedur khusus untuk

mengumpulkan informasi penting, menganalisis informasi tersebut, kemudian merumuskan solusinya.

Tujuan mendiagnosa adalah menemukan secara tepat permasalahan dalam organisasi termasuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan tersebut, kebutuhan dan tujuan untuk melakukan perubahan pada elemen atau faktor-faktor apa saja dan pada tingkatan mana, dan merumuskan solusinya. Perumusan solusinya secara tepat dilakukan pada tahap perencanaan perubahan.

Permasalahan organisasi tidak hanya dirasakan oleh pimpinan dan pegawai (internal) organisasi dan juga yang lebih penting pandangan dari eksternal (mitra kerja, klien, atau stakeholders lainnya).

Terhadap organisasi yang bermasalah, kita lebih mudah untuk memahami dan menganalisisnya. Tetapi pada kasus dimana organisasi tersebut sudah dalam kondisi baik atau bahkan dinilai berkinerja tinggi, apakah masih perlu melakukan perubahan? Jawabannya ya. Mengapa? Karena dinamika atau perubahan lingkungan eksternal organisasi sangat cepat, apalagi dengan kemajuan teknologi informasi. Karena itu, kemampuan mendeteksi perubahan yang terjadi dan bahkan prediksi yang akan terjadi menjadi penting untuk dikuasai.

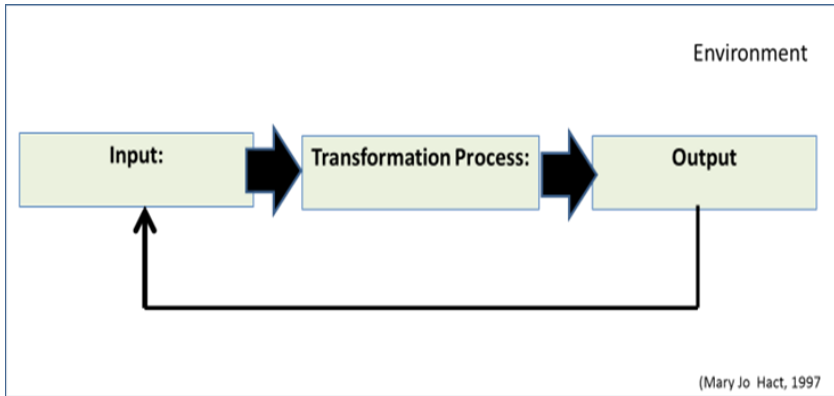
Sebagai contoh, perusahaan taksi terbaik di Indonesia, beberapa waktu yang terkena dampak negatifnya karena proses bisnisnya masih menggunakan metode teknologi informasi yang konvensional, sementara dalam waktu singkat muncul operator-operator angkutan online (taksi dan ojek motor) dengan layanan lebih cepat dan lebih murah. Agar tetap eksis, maka perusahaan taksi tersebut secara cepat melakukan perubahan inovatif dengan mengadopsi inovasi berupa teknologi informasi.

Hal ini juga terjadi dalam layanan publik, dimana sudah muncul berbagai inovasi yang sesuai dengan kemajuan teknologi informasi dan tuntutan daya saing, seperti layanan paspor yang sekarang jauh lebih cepat, mudah dan biaya pasti, dan layanan-layanan lainnya. Contoh lain, di negara maju sekalipun, layanan publik yang sudah sangat baik tetap memerlukan peningkatan dan inovasi-inovasi baru yang relevan dengan kemajuan jaman. Ini dilakukan dengan berpikir visioner, sehingga yang terjadi adalah tidak lagi berangkat dari kondisi yang buruk, tetapi berawal dari kondisi layanan yang sudah baik namun perlu peningkatan disebabkan adanya perkiraan/prediksi dalam beberapa tahun ke depan akan terjadi perubahan kebutuhan di lingkungan eksternal yang sering dipengaruhi dengan kemajuan teknologi informasi. Kita dapat melihat perkembangan smartphone dan perubahan dari 2G, ke 3G, 4G, 5G dan bahkan sudah ada negara yang riset untuk membangun 6G, serta yang sangat cepat. Kesimpulannya, setiap organisasi jika ingin eksis dan sesuai tuntutan lingkungan eksternalnya, dituntut untuk melakukan peningkatan, perbaikan atau penyempurnaan yang berkelanjutan (*continous improvement*)

Untuk memahami permasalahan organisasi, kita dapat mulai dengan melihat tahapan aktivitas dalam organisasi dengan pendekatan sistem, yaitu tahapan input (masukan), process (proses), dan output (luaran), sebagaimana gambar berikut ini.

**Gambar 10 Sistem**





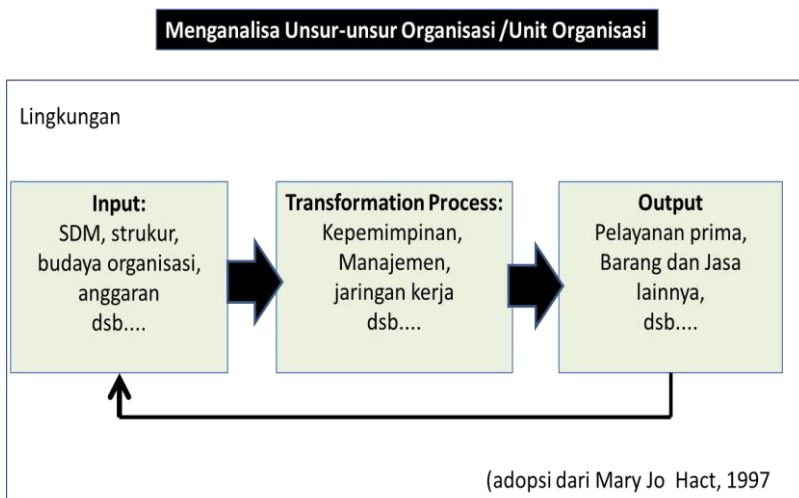
Pada setiap bagian dari sistem (input, process dan output) dapat dirinci unsur-unsur atau elemen-elemennya, yang akan dianalisa untuk menemukan unsur-unsur yang bermasalah. Output yang buruk dapat disebabkan oleh unsur-unsur yang ada di input dan atau process.

Berikut ini, pendekatan sistem dan contoh unsur-unsur yang ada dalam instansi pemerintah. Unsur-unsur (sering juga disebut dengan nama aspek, elemen, kategori, faktor atau variabel) dan hubungan antar unsur menjadi fokus dalam mendiagnosa organisasi. Penetapan nama dan aspek atau elemen-elemen yang didiagnosa dapat berbeda, tergantung instansi atau pihak yang merumuskannya. Jika permasalahannya berkaitan dengan masyarakat, maka dapat juga mengidentifikasi faktor-faktor atau unsur-unsur yang terkait dengan masyarakat, misalnya persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan, dan sebagainya.

Contoh lain, pelayanan izin usaha di instansi X dinilai buruk, yang dibuktikan dengan: banyaknya keluhan dari masyarakat, biaya yang tidak jelas, dan waktu lebih dari yang ditetapkan. Akibatnya, usaha masyarakat terhambat, kurang mendorong berkembangnya dunia usaha di daerahnya. Ini berarti layanan izin usaha tidak memberikan manfaat

(*outcome*) dari output yang buruk. Untuk memahami permasalahan lebih tajam, kita perlu melihat tahapan proses bisnis atau proses pengelolaan atau pengurusan izin usaha dan bahkan tahapan *input*-nya.

**Gambar 11**



Permasalahan, dapat terjadi pada tahap input atau prosesnya, atau bahkan kedua-duanya. Jika kita analogikan dengan makanan, contohnya roti. Rasa roti yang tidak enak, dapat disebabkan oleh buruknya proses membuat rotinya, atau input-nya (bahan bakunya dan kompetensi pegawai yang membuatnya), atau kedua-duanya.

Unsur-unsur dalam instansi dan perusahaan pembuat rotinya tersebut secara umum dikenal dengan 5 M (*man, money, materials, machines and methode*) yang harus diperhatikan jika ingin memberikan output: pelayanan prima izin usaha atau menghasilkan roti yang berkualitas baik dan berdaya saing.

## Tahap 2: Merencanakan Perubahan

Setelah mengetahui permasalahan dalam organisasi termasuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan tersebut, kebutuhan dan tujuan untuk melakukan perubahan pada elemen atau faktor-faktor apa saja dan pada tingkatan mana, tahap berikutnya menyusun rencana perubahan.

Perencanaan perubahan dituangkan dalam rencana yang komprehensif yang disampaikan kepada para pihak terkait baik internal maupun eksternal, utamanya para pihak dalam organisasi/unit organisasi terkait. Rencana perubahan yang disusun, harus dapat menjawab beberapa pertanyaan kunci, antara lain:

- a. Apa tujuan perubahan?
- b. Mengapa harus berubah?
- c. Apa yang manfaat/kekuatan dan kekurangan/kelemahan jika melakukan perubahan?
- d. Bagian-bagian atau elemen apa saja yang harus berubah?
- e. Kapan perubahan dilakukan?
- f. Siapa saja (*stakeholders*) yang terkait/terkena perubahan?
- g. Siapa yang harus dilibatkan untuk melakukan perubahan, utamanya untuk menjadi agen-agen perubahan?
- h. Sumber daya apa saja dan berapa besar sumber daya yang akan digunakan untuk melakukan perubahan?
- i. Bagaimana perubahan dilakukan: tahapan manajemen perubahan dan strategi apa yang akan digunakan untuk melakukan perubahan?

Selain pertanyaan-pertanyaan di atas, kita dapat juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan lain untuk mempertajam rencana perubahan yang akan ditetapkan.

Mengenai strategi melakukan perubahan, peserta dapat menggunakan strategi-strategi yang telah dijelaskan dalam Bab II, dan pada tabel keterkaitan strategi perubahan dengan manajemen perubahan yang telah dijelaskan pada awal Bab III ini. Selain itu, peserta pelatihan dapat juga menggunakan strategi lain dari sumber lain atau mengadopsi strategi yang digunakan organisasi/unit organisasi sektor publik yang telah berhasil melakukan perubahan. Namun ada hal penting yang perlu diperhatikan, pastikan bahwa strategi yang dipilih adalah strategi yang tepat dengan jenis dan tipe perubahan dan kondisi unit organisasi peserta pelatihan.

*Output* dari tahap perencanaan perubahan adalah rencana perubahan yang rinci, jelas dan logis. Kegiatan-kegiatan perubahan disusun secara berurutan dengan jadwal yang jelas.

### **Tahap 3: Melaksanakan Rencana Perubahan**

Setelah rencana perubahan disusun rinci, ditetapkan, disosialisasikan, maka tahap berikutnya adalah melaksanakannya. Pelaksanaan dilakukan secara konsisten mengacu pada jadwal dan urutan kegiatan-kegiatannya. Strategi perubahan yang dapat digunakan dapat mengacu pada tabel keterkaitan strategi perubahan dan manajemen perubahan, atau dari sumber lain.

Untuk menjamin terlaksananya kegiatan-kegiatan perubahan dan pencapaian target sesuai rencana, perlu dilakukan upaya pengendalian sepanjang pelaksanaan rencana perubahan. Pengertian pengendalian adalah kegiatan pemantauan ditambah tindak lanjut perbaikan jika dijumpai ada hal yang kurang atau tidak tepat pada saat pelaksanaan. Kegiatan pemantauan dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan rencana dengan rencana yang telah ditetapkan, apakah terdapat perbedaan, misalnya kesalahan atau kekurangan

dalam pelaksanaan. Hasil pemantauan, berupa catatan misalnya: sesuai atau tidak sesuai, dan sebagainya, yang akan menentukan rekomendasi tindak lanjutnya.

Pemantauan yang tidak ada tindak lanjutnya, walaupun ditemukan adanya kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan, maka tidak akan memberikan jaminan bahwa perubahan akan berhasil. Pemantauan yang bermanfaat adalah jika ada tindak lanjut terhadap hasil atau temuan pemantauan. Jika tidak ditemukan kesalahan atau kekurangan pada pelaksanaan, maka tidak perlu dilakukan upaya tindak lanjut perbaikan, kecuali jika dianggap penting untuk meningkatkan atau mencapai lebih dari target yang telah direncanakan. Dalam kondisi yang sudah sesuai, tindak lanjutnya dapat juga berupa kesimpulan, misalnya, sudah dilaksanakan dengan baik, dan dapat menjadi acuan untuk pelaksanaan kegiatan berikutnya.

Sedangkan jika ditemukan kesalahan, maka rekomendasi tindak lanjutnya bersifat saran perbaikan, misalnya: perlu menambah sumber daya manusia untuk memastikan pelaksanaan kegiatan tepat waktu dan tepat sasaran. Dengan demikian, pengendalian adalah pemantauan ditambah tindak lanjut rekomendasi yang disusun berdasarkan hasil pemantauan.

#### **Tahap 4: Mengevaluasi Hasil Pelaksanaan Perubahan**

Diperlukan data lengkap untuk melakukan evaluasi, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data untuk evaluasi. Sumber data utama adalah hasil pengendalian (pemantauan ditambah tindak lanjut) yang dilaksanakan secara berkala sepanjang pelaksanaan rencana perubahan. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan capaian pada akhir pelaksanaan perubahan dengan rencana perubahan. Metode yang dapat digunakan, antara lain evaluasi kinerja

organisasi/unit kerja dan evaluasi kinerja sumber daya manusianya.

Untuk memudahkan evaluasi dan agar memperoleh hasil evaluasi yang jelas dan bermanfaat, ada beberapa pertanyaan dapat menjadi acuan, antara lain:

- Seberapa besar (dapat dalam bentuk persentase) tujuan dan sasaran perubahan tercapai?
- Seberapa jauh kinerja organisasi/unit kerja dan kinerja pegawai/SDM meningkat?
- Apakah budaya kerja inovatif sudah terbangun?
- Apa kelemahan dan kelebihan perubahan yang telah dilakukan?
- dan pertanyaan-pertanyaan lainnya yang relevan: ....

Hasil evaluasi digunakan sebagai umpan balik untuk melanjutkan atau meningkatkan pelaksanaan perubahan.

#### **D. Latihan**

1. Jelaskan keterkaitan manajemen perubahan dengan strategi perubahan..
2. Jelaskan apa yang dimaksud tahap memahami permasalahan: diagnosa organisasi.
3. Jelaskan dan berikan contoh unsur-unsur dalam input, proses dan output.

#### **E. Rangkuman**

Beberapa rangkuman penting, antara lain:

1. Keterkaitan manajemen perubahan dengan strategi perubahan: manajemen perubahan berisi tahapan melakukan perubahan, sedangkan strategi perubahan merupakan pola, metode atau cara untuk menerapkan

- tahapan-tahapan manajemen perubahan. Lebih jelas, keterkaitan keduanya.
2. Manajemen perubahan, meliputi empat tahapan, yaitu: mendiagnosa organisasi: identifikasi permasalahan, merencanakan perubahan, melaksanakan rencana perubahan termasuk mengendalikan pelaksanaan perubahan, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana perubahan.
  3. Mengelola perubahan di unit organisasi perlu memperhatikan tugas dan fungsi unit organisasi tersebut.

## **F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada Bab ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai topik tersebut dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi yang dijelaskan dalam bab ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak referensi dan melakukan pembelajaran secara intensif.

## **BAB IV**

### **ANALISA PERMASALAHAN PERUBAHAN UNIT ORGANISASI DAN PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN**

Dalam pembelajaran materi pokok ini, peserta diminta membahas kasus yang diberikan pengajar/Widyaiswara.

#### **A. Indikator Keberhasilan**

Peserta mampu menganalisa kasus unit organisasi yang setingkat dengan peserta pelatihan, dari perspektif manajemen perubahan yang mencakup 4 (empat) tahapan manajemen perubahan yang telah dijelaskan pada Bab III.

#### **B. Diskusi Kelompok**

Peserta dibagi dalam lima atau enam kelompok untuk mendiskusikan kasus yang sama untuk semua kelompok. Tujuannya untuk melihat kemampuan, perbedaan dan persamaan hasil pembahasan antar kelompok. Kasus yang dianalisa adalah kasus yang ditulis pengajar, bersumber dari berita media cetak/website atau berupa video atau film pendek yang dibuat sendiri atau diperoleh dari internet.

Diskusi dimulai dengan menganalisis dan mendiskusikan kasus. Jika kasus yang disampaikan merupakan kasus yang berhasil atau gagal (*best story* atau *bad story*) dan relatif komprehensif atau lengkap, maka pertanyaan yang harus dijawab peserta adalah:

- Bagaimana diagnosa organisasi: indentifikasi permasalahan perubahan yang dilakukan unit organisasi tersebut?



- Bagaimana pelaksanaan perencanaan perubahannya? Strategi apa yang telah digunakannya? (dapat lebih dari satu strategi)
- Bagaimana pelaksanaan rencana perubahannya termasuk pengendaliannya? (pengendalian adalah pemantauan ditambah tindak lanjut)
- Bagaimana hasil evaluasi pelaksanaan rencana perubahannya?

Mengingat tidak semua kasus berisi informasi yang jelas (eksplisit) yang dapat menjawab semua pertanyaan di atas, maka peserta dapat menganalisa informasi yang menurut peserta tersirat dalam kasus tersebut.

Kemudian jika kasus yang dibahas masih berupa permasalahan unit organisasi, maka peserta diminta untuk membahas permasalahan tersebut, dan memberikan analisa:

- Melakukan diagnosa organisasi: identifikasi permasalahan perubahan atas kasus tersebut?
- Menyusun rencana perubahannya? Strategi perubahan apa yang tepat digunakan? (dapat lebih dari satu strategi)
- Menyusun pelaksanaan rencana perubahannya, termasuk pengendaliannya (pemantauan ditambah tindak lanjut)?
- Menyusun evaluasi pelaksanaan rencana perubahannya?

### **C. Presentasi Hasil Diskusi Kelompok**

Setelah melakukan diskusi kelompok untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, selanjutnya setiap kelompok diminta mempresentasikan hasil diskusinya, dilanjutkan dengan tanya jawab dengan peserta dari kelompok lain. Dalam hal ini, pengajar/widyaiswara dapat memberi pandangan atau saran-saran atas presentasi setiap kelompok.

#### **D. Latihan**

1. Jelaskan analisa terhadap pemasalahah perubahan dari perspektif manajemen perubahan.
2. Jelaskan, apa kesulitan yang saudara hadapi ketika melakukan analisa tersebut di atas.

#### **E. Rangkuman Materi Pokok**

Rangkuman dari materi diskusi dan presentasi hasil diskusi kelompok membahas kasus perubahan di unit organisasi setingkat ASN Administrator, fasilitator/widyaiswara merangkum hasil diskusi dengan perspektif manajemen perubahan.

#### **F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada Bab ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai topik tersebut dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi yang dijelaskan dalam bab ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak referensi dan melakukan pembelajaran secara intensif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Setelah membaca materi pelatihan mulai dari Bab I Pendahuluan hingga Bab IV, maka modul ini kita akhiri dengan harapan agar para pengajar dan peserta dapat memanfaatkan modul ini dengan baik dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan pembelajaran manajemen perubahan.

Berikut ini beberapa kesimpulan secara umum materi-materi pokok yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, dan tindak lanjut untuk peserta pelatihan.

#### **A. Kesimpulan**

Beberapa kesimpulan pokok dari materi-materi pokok, sebagai berikut:

- Perubahan adalah sesuatu yang menjadi lain dari semula. Misalnya, dari buruk menjadi baik, dari hitam menjadi putih, dari nilai 5 menjadi 10, atau bahkan dari baik menjadi buruk. Idealnya, perubahan dimaksud adalah mewujudkan sesuatu yang semula kurang menjadi baik, yang baik menjadi lebih baik.
- Terdapat beberapa pemikiran tentang jenis dan tipe perubahan dan inovasi, antara lain: perubahan rutin, perubahan yang bersifat peningkatan dan perubahan inovatif.
- Perubahan inovatif, adalah perubahan yang terjadi penerapan inovasi tertentu dan berdampak signifikan bagi kinerja organisasi/ unit organisasi.
- Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan (individu, pegawai) maupun organisasi
- Manajemen perubahan dalam sektor publik adalah manajemen perubahan yang dimaksudkan untuk

- melaksanakan kebijakan dan program reformasi birokrasi.
- Nilai dasar manajemen berubah meliputi: kolaboratif, kemitraan, informatif, visioner, responsif dan adaptif.
  - Peran pimpinan sangat penting dan sentral, disebabkan karena langkah-langkah kegiatan perubahan memerlukan ketersediaan anggaran, reengineering, menuntut pengetahuan teknis, akuisisi, transisi, menuntut pemahaman strategis. Hal penting lainnya dalam perubahan adalah peran pimpinan yang harus berani mengambil resiko yang diperhitungkan termasuk munculnya resistensi terhadap perubahan.
  - Untuk mengantisipasi resistensi terhadap perubahan, diperlukan metode dan pendekatan yang tepat yang merupakan bagian dari strategi perubahan.
  - Keterkaitan manajemen perubahan dengan strategi perubahan: manajemen perubahan berisi tahapan melakukan perubahan, sedangkan strategi perubahan merupakan pola, metode atau cara untuk menerapkan tahapan-tahapan manajemen perubahan. Lebih jelas, keterkaitan keduanya.
  - Manajemen perubahan, meliputi empat tahapan, yaitu: mendiagnosa organisasi: identifikasi permasalahan, merencanakan perubahan, melaksanakan rencana perubahan termasuk mengendalikan pelaksanaan perubahan, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana perubahan.
  - Mengelola perubahan di unit organisasi perlu memperhatikan tugas dan fungsi unit organisasi tersebut.

## **B. Tindak Lanjut**

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada keseluruhan materi dalam modul ini, berarti saudara telah

memahami dan menguasai mata pelatihan Manajemen Perubahan ini dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi secara keseluruhan yang dijelaskan dalam bab per bab dalam modul ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak lagi referensi khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan (*change management*) dan melakukan

## DAFTAR PUSTAKA

- Davidson, J. 2005. *The Complete Idiot's Guide to Change Management*.
- Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan: *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan*, Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1, 2019, Universitas Negeri Yogyakarta
- Prenada. Cameron, K. 2004, "A Process for Changing Organizational Culture",
- Rogers, M. Everett. 1983. *Diffusion of Innovation*. Third Edition.. New York. The Free Press
- Kotter, John. 2014. *Leading Change*, Strategi Kepemimpinan Bisnis dari Pakar Kenamaan Dunia, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2014.
- Sunari, 2013. *Diagnostic Reading*, Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III. LAN. Jakarta
- Uyung Sulaksana. 2004. *Managemen Perubahan*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2004
- Strebel, P. (2004). *Choosing the right path; mastering management*, part 14, Financial Times.)
- Suprpti, Wahyu. 2015. *Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III*. LAN. Jakarta
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010) tentang Road map Reformasi Birokrasi 2010-20
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang

Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan  
Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara  
dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang  
Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi  
Pemerintah (PPAPIP).