



MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI MADYA

STRATEGI PENGELOLAAN PERUBAHAN

Penulis:

**Dwi Rahayu Eka Setyowati
Slamet Yuswanto**



**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM
PUSAT PENGEMBANGAN DIKLAT FUNGSIONAL DAN HAM
DEPOK, NOVEMBER 2021**



MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI MADYA

STRATEGI PENGELOLAAN PERUBAHAN

Penulis:

**Dwi Rahayu Eka Setyowati
Slamet Yuswanto**



BPSDM KUMHAM PRESS

MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI MADYA

STRATEGI PENGELOLAAN PERUBAHAN

Penulis:

Dwi Rahayu Eka Setyowati
Slamet Yuswanto

ISBN : 978-623-5716-76-3

Penyunting:

Dr. Asep Kurnia

Desain Sampul dan Tata Letak
Sopi Ahyar

Penerbit :

BPSDM KUMHAM Press
Jl. Raya Gandul No. 4 Kec. Cinere - Kota Depok
Telp. +62 217540123
Email humas.bpsdmkumham@gmail.com

Distributor Tunggal :

CV. Alnindra Putra Perkasa
Jl. KH. M. Usman No. 8B, Kukusan, Kota Depok
Email cv.alnindraputraperkasa@gmail.com

Cetakan Pertama, November 2021

Hak Cipta © dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA SAMBUTAN

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Modul Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Madya telah terselesaikan. Modul ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dalam memenuhi kompetensi yang dibutuhkan oleh Penyuluh Hukum, guna meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Modul Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Madya ini merupakan strategi pendokumentasian *tacit* dan *explicit knowledge* yang merupakan bagian dari aset intelektual organisasi sehingga keberadaannya diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran peserta secara mandiri, pengayaan materi pelatihan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan pengembangan karir.

Modul Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Madya ini dapat menjadi sumber belajar guna memenuhi hak dan kewajiban pengembangan kompetensi paling sedikit 20 Jam Pelajaran (JP) dalam 1 tahun bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai implementasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam kesempatan ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya

dalam penyelesaian modul ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Madya ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacatan Aparatur Sipil Negara pemangku jabatan Penyuluh Hukum.

Selamat Membaca. Salam Pembelajar.

Depok, November 2021

Kepala Badan Pengembangan
Sumber Daya Manusia Hukum
dan Hak Asasi Manusia,



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Asep Kurnia

NIP. 19661119 198603 1 001

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara. Keaslian dokumen dapat dicek melalui tautan <https://bire.bssn.go.id/verifikasi>

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya serta kerja keras Tim Penyusun Modul dan Editor sehingga berhasil disusun Modul Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Madya berjudul “Strategi Pengelolaan Perubahan”.

Modul “Strategi Pengelolaan Perubahan”. merupakan salah satu implementasi dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai *leading sector* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Penyusunan modul ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pembelajaran yaitu memberikan kebebasan bagi para insan pembelajar untuk meningkatkan pengetahuan.

Dengan tersusunnya Modul “Strategi Pengelolaan Perubahan”. ini, diharapkan dapat membantu tenaga pengajar dalam menyusun desain pembelajaran yang dinamis, aktual dan interaktif serta dapat menambah pengetahuan dan pemahaman para Penyuluh Hukum dalam pelaksanaan tugas dan fungsi para peserta pelatihan.

Atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Tim Penyusun dan Editor yang telah bekerja keras menyusun Modul “Strategi Pengelolaan Perubahan”. ini serta Narasumber yang telah memberikan reviu

dan masukan yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan Modul ini.

Semoga Modul ini dapat bermanfaat bagi peserta dan tenaga pengajar Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Madya.

Depok, November 2021

Kepala Pusat Pengembangan Pendidikan
dan Pelatihan Fungsional Hukum dan HAM,



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Hendra Ekaputra, A.Md.IP.,S.H.,M.H.

NIP. 19721224 199902 1 001

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara. Keaslian dokumen dapat dicek melalui tautan <https://bsre.bssn.go.id/verifikasi>

DAFTAR ISI

Halaman

KATA SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Manfaat Modul.....	4
D. Tujuan Pembelajaran	4
1. Hasil Belajar.....	4
2. Indikator Hasil Belajar	4
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	4
F. Petunjuk Belajar	5
BAB II KONSEP ADAPTASI PERUBAHAN	7
A. Makna, Tuntutan, dan Tantangan Perubahan Organisasi	7
1. Makna Perubahan.....	7
2. Tuntutan dan Tantangan Perubahan Organisasi	13
B. Tahapan Manajemen Organisasi.....	17
C. Nilai-Nilai Dasar Manajemen Perubahan	26
D. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan	29
E. Latihan	31
F. Rangkuman	32
G. Evaluasi.....	34
BAB III KEBUTUHAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI.....	35
A. Strategi dan Resistensi Perubahan	35

B.	Pengembangan Kemampuan Diri dalam Menghadapi Perubahan.....	41
1.	Membangun Budaya Inovatif dalam Organisasi	41
2.	Membangun Hubungan	43
3.	Pengalaman.....	45
C.	Menggerakkan Pemangku Kepentingan dalam Menjalankan Perubahan.....	46
D.	Latihan	50
E.	Rangkuman	50
F.	Evaluasi	52
BAB IV ANALISA PERMASALAHAN PERUBAHAN BERDASARKAN MANAJEMEN PERUBAHAN		53
A.	Kasus Manajemen Perubahan	53
B.	Telaahan Kasus Manajemen Perubahan	54
1.	Pemanfaatan Teknologi dalam Mendukung Pekerjaan.....	54
2.	Keterampilan Teknis (<i>Technical Skills</i>) dan Konseptual (<i>Conseptual Skills</i>).....	55
3.	Penataan Organisasi	56
C.	Rangkuman.....	58
BAB V PENUTUP		59
A.	Kesimpulan	59
B.	Tindak Lanjut.....	60
DAFTAR PUSTAKA		62
KUNCI JAWABAN		66

BAB I

PENDAHULUAN

Salam pembelajar para Penyuluh Hukum jenjang Ahli Madya. Semoga tetap semangat membaca dan mendalami setiap mata pelatihan khususnya mata pelatihan Strategi Pengelolaan Perubahan. Sebagai pembuka, mari kita memasuki bab pendahuluan. Bab ini membahas latar belakang, deskripsi singkat, hasil belajar, indikator hasil belajar, materi pokok, dan manfaat hasil belajar, serta petunjuk belajar. Silahkan para pembaca dan peserta pelatihan menyimak penjelasan di bawah ini.

A. Latar Belakang

Seorang filsuf Yunani, Heraclitus mengatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang konstan, kecuali perubahan. Pandangan yang dilontarkan pada abad ke-5 sebelum masehi ini sangat relevan. Terbukti zaman dengan segala peradapannya mengalami pergantian melalui proses perubahan. Bahkan tanpa disadari, perubahan sering terjadi. Jadi perubahan merupakan hal yang abadi dan pasti terlaksana dan akan terus dilakukan oleh individu maupun organisasi guna menjaga keberadaannya.

Perubahan bisa terjadi karena tidak disengaja yaitu karena perkembangan dan perubahan secara tiba-tiba. Perubahan juga bisa terjadi karena direncanakan seperti di dalam organisasi. Organisasi mengalami penyesuaian dengan kebutuhan atau kondisi tertentu seperti melaksanakan peraturan, kemajuan teknologi, dan sebagainya sehingga mengalami perubahan. Perubahan membawa organisasi menjadi dinamis. Tanpa perubahan, organisasi tidak akan bertahan lama. Senada disampaikan juga pendapat yang

menyatakan bahwa perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, serta perbaikan, maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. (Tampubolon, 2020)

Perubahan yang direncanakan dalam organisasi diperlukan pengelolaan perubahan mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*). Perencanaan perubahan sangat diperlukan untuk menentukan arah perubahan sekaligus metode atau cara yang digunakan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Pengorganisasian juga sebagai sarana dalam mencapai tujuan. Di sini dapat diukur tingkat efisien dan efektivitas serta legitimasi suatu perubahan. Dalam tahap *actuating* dibutuhkan penggerak untuk mengarahkan dan menggerakkan perubahan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kepemimpinan dari seorang penggerak untuk mempengaruhi bawahan dan memberi motivasi sekaligus melakukan kerja sama dengan pemangku kepentingan. Akhirnya, berjalannya perubahan diperlukan pengawasan (*controlling*) yang berguna untuk memastikan bahwa seluruh pengelolaan perubahan dapat berjalan untuk mencapai tujuan.

Bekerja sama dengan Penyuluh Hukum lain untuk ikut penyuluhan hukum (memilih tim kerja), memilih metode penyuluhan (metode kerja), menentukan obyek penyuluhan (mengubah sasaran), antara lain merupakan kebutuhan memahami pengetahuan tentang bagaimana mengelola perubahan yang perlu dimiliki oleh Penyuluh Hukum Ahli Madya. Demikian juga Penyuluh Hukum Ahli Madya sebagai sasaran sekaligus pelaku perubahan dalam organisasi dituntut untuk mampu melakukan perubahan sekaligus mampu beradaptasi dengan perubahan agar dapat berkinerja dengan baik sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebagaimana diketahui bahwa hukum sangat dinamis sehingga penyusunan materi penyuluhan hukum dituntut untuk lebih *up to date*. Metode dan teknik penyuluhan hukum juga diperlukan perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat agar mudah dipahami dan efektif seperti misalnya model/teknik komunikasi dan sasaran masyarakat yang akan diberikan penyuluhan hukum. Pendek kata, perubahan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (consumer based) setelah melalui analisis terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi.

Oleh sebab itu, Penyuluh Hukum Ahli Madya setidaknya perlu memperhatikan beberapa tahapan, nilai, dan karakteristik perubahan. Hal ini tentu membutuhkan kompetensi *leadership* dan sekaligus kompetensi manajerial di dalam proses perubahan. Kompetensi *leadership* diperlukan untuk memicu dan memacu perubahan, sedang kompetensi manajerial diperlukan untuk menjadikan keseluruhan proses perubahan terkendalikan. (Mulyadi, 1997) Di samping itu juga materi Strategi Pengelolaan Perubahan akan memberikan nilai tambah dan modal bagi Penyuluh Hukum Ahli Madya dalam uji kompetensi sesuai amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

B. Deskripsi Singkat

Mata Pelatihan ini membekali peserta untuk dapat menjelaskan konsep perubahan, strategi perubahan dalam unit organisasi dan pengelolaan perubahan di unit organisasi, serta analisis permasalahan perubahan dari sudut pandang manajemen

perubahan. Berdasar pemahaman materi tersebut peserta pelatihan Penyuluh Hukum Ahli Madya dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi dalam melaksanakan tugas sebagai Pejabat Fungsional Penyuluh Hukum.

C. Manfaat Modul

Manfaat yang dapat diperoleh dengan mempelajari modul Strategi Pengelolaan Perubahan ini yaitu para peserta mampu memahami konsep perubahan, strategi perubahan dalam unit organisasi dan pengelolaan perubahan di unit organisasi, serta analisis permasalahan perubahan dari sudut pandang manajemen perubahan.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Peserta diharapkan mampu menganalisis strategi pengelolaan perubahan pada unit organisasi.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah membaca modul ini, peserta diharapkan dapat:

- a. Menjelaskan konsep adaptasi perubahan;
- b. Menganalisis kebutuhan perubahan dalam unit organisasi;
- c. Menganalisis strategi pengelolaan perubahan berdasar manajemen perubahan.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Konsep adaptasi perubahan
 - a. Makna, tuntutan, dan tantangan perubahan organisasi
 - b. Tahapan manajemen perubahan

- c. Nilai-nilai dasar manajemen perubahan
 - d. Peran pimpinan dalam manajemen perubahan
2. Analisis kebutuhan perubahan dalam organisasi
 - a. Strategi dan resistensi perubahan
 - b. Pengembangan kemampuan diri dalam menghadapi perubahan
 - c. Menggerakkan pemangku kepentingan dalam menjalankan perubahan secara berkesinambungan
 3. Analisis permasalahan perubahan berdasar manajemen perubahan
 - a. Pembahasan kasus manajemen perubahan
 - b. Presentasi hasil pembahasan kasus manajemen perubahan

F. Petunjuk Belajar

Untuk mendapatkan hasil terbaik dari pembelajaran modul Strategi Pengelolaan Perubahan ini, peserta diharapkan dapat mengikuti petunjuk belajar sebagai berikut:

1. Membaca modul secara cermat dan memperhatikan setiap tujuan pembelajaran serta indikator hasil belajar yang tertulis pada setiap awal bab. Indikator hasil belajar memberikan tujuan dan arah yang harus dicapai oleh pembaca.
2. Mempelajari setiap bab secara berurutan.
3. Mempelajari setiap bab secara mandiri maupun berkelompok dengan seksama. Diskusikan secara berkelompok apabila terdapat hal-hal terkait modul ini yang menarik untuk dipelajari melalui metode diskusi.
4. Para peserta disarankan untuk mempelajari bahan-bahan dari sumber lain, seperti yang tertera pada daftar Pustaka maupun sumber lain yang aktual dan akuntabel.

BAB II

KONSEP ADAPTASI PERUBAHAN

Setelah membaca bab ini, para peserta diharapkan dapat menjelaskan konsep adaptasi perubahan

Bab dua ini akan membawa peserta ke dalam penjelasan mengenai makna, tuntutan, dan tantangan perubahan organisasi serta tahapan manajemen organisasi, nilai-nilai dasar serta peran pimpinan dalam manajemen perubahan.

A. Makna, Tuntutan, dan Tantangan Perubahan Organisasi

1. Makna Perubahan

Perubahan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah hal (keadaan) berubah; peralihan; pertukaran. Jadi makna perubahan dapat dipahami sebagai hal atau sesuatu keadaan yang berubah, dimana keadaan yang sekarang tidak sama dengan keadaan yang akan datang.

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).¹

Perubahan organisasi merupakan hal yang esensial untuk persaingan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang, yang menjadi tantangan manajerial. Menurut Kanter, Stein, dan Jick (1992) mengelola perubahan menjadi tanggung jawab akhir manajerial karena organisasi secara terus menerus melakukan beberapa bentuk perubahan. Memindah batasan organisasional, mengubah struktur organisasi untuk merevisi proses pembuatan keputusan.²

Seperti halnya manusia, organisasi adalah sebuah organisme yang memiliki empat dimensi: material, intelektual, emosional, dan spiritual. Merubah satu dimensi dengan mengabaikan ketiga dimensi lainnya hanya akan melahirkan perubahan sementara yang tidak akan langgeng. Kekuatan lama dengan segera akan menciptakan medan gravitasi yang kuat untuk menarik kembali organisasi ke ekuilibrium lama.³ Jadi walaupun organisasi memiliki empat dimensi yang juga dimiliki oleh manusia, bukan berarti organisasi dapat disebut sebagai makhluk hidup. Keempat dimensi tersebut merupakan analogi dan wujud akumulasi kolektif dari orang-orang yang berada di dalamnya.

¹ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Hlm. 11.

² Luscher dan Lewis dalam Nur Sayidah, Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika (JINAH), Volume 2 Nomor 1, Singaraja, Desember 2012, Hlm. 2-3.

³ *Ibid.* Hlm. 3

Di dalam makna perubahan, manajerial diperlukan untuk perubahan yang tidak bisa dihindari, untuk mencapai masa depan yang lebih baik dan untuk menciptakan tata kelola organisasi yang lebih baik. Maka untuk itu diperlukan paling tidak 8 area perubahan Reformasi Birokrasi yaitu perubahan pada organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta pola pikir dan budaya organisasi aparatur. Perubahan pada area Pola Pikir (*mindset*) dan dan Budaya Organisasi (*kultur*) aparatur merupakan salah satu pengertian Makna Perubahan dalam manajemen perubahan yakni berupa upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi dapat terjadi karena adanya tuntutan dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak statis melainkan dinamis sehingga mampu menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat.⁴

Apalagi dewasa ini organisasi membutuhkan fleksibilitas tinggi untuk menghadapi masalah yang semakin kompleks dan keadaan yang berubah cepat. Restrukturisasi atau penataan merupakan kegiatan atau tindakan yang perlu dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui berbagai perubahan yang diperlukan terhadap berbagai aspek di dalam organisasi agar organisasi lebih berdaya.⁵ Maka penataan ulang dalam organisasi adalah hal yang harus dilakukan untuk mendapat perbaikan yang

⁴ <https://www.pom.go.id/new/view/more/berita/10204/Pentingnya-Manajemen-Perubahan-bagi-Aparatur-Sipil-Negara.html> Diakses pada 6 Desember 2021

⁵ https://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show_detail&id=159&keywords= Diakses pada 6 Desember 2021

penting, sehingga apabila pemberdayaan melalui penataan ulang dapat dilakukan, maka seluruh aspek organisasi akan dapat lebih berfungsi secara optimal, kinerja organisasi juga semakin lebih baik. Hal ini memiliki makna bahwa organisasi akan lebih mampu mengakumulasi kelebihannya secara maksimal.

Akhirnya organisasi akan mampu membentuk seluruh kebutuhan sumber dayanya, antara lain meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar lebih profesional, akuntabel, sinergi, transparan, dan inovatif. Dengan demikian organisasi akan lebih mampu meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan merupakan memberi pelayanan yang berkualitas berkaitan dengan tugas dan fungsi masing-masing dari organisasi tersebut. Kualitas pelayanan perlu selalu ditingkatkan dengan partisipasi aktif, dan sistem manajemen strategis dan integratif yang melibatkan seluruh pihak, staf dan pimpinan secara berkesinambungan.

Menurut Wirman dan Alvi Sumber Daya Manusia memegang peranan penting terutama dalam kehidupan organisasi publik, karena ia menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan peranannya tidak dapat digantikan oleh apapun. Hal ini disebabkan karena fungsi utamanya lebih banyak bergerak dalam budang regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitas kebijakan.⁶ Apalagi penyelenggara pelayanan publik, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang merupakan pelayan masyarakat yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

⁶ Hidayat Mustafid, Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi, TARBAWI ISSN 2442-8809, Vol. 3 No. 01, 2017, hlm. 3

ASN harus berkinerja handal yang diberikan dalam pelayanan publik. Walaupun pandangan masyarakat terhadap ASN dewasa ini ditengarai masih adanya oknum ASN yang tidak melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab.

Menurut Cummings, kinerja pegawai merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk. Pembentukan kinerja dapat dilakukan jika pegawai merasa bagian yang tidak terpisahkan dari anggota organisasi karena menurut Herzberg ciri perilaku pekerja yang memiliki kinerja adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang memiliki kinerja adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaan sebagai dampak dari ketidakpuasan. Dengan kata lain bahwa tingkat kinerja seseorang ditentukan oleh motivasi yang tinggi dalam bekerja.⁷ Termasuk sebagai Pejabat Fungsional Penyuluh Hukum paradigm miring terhadap oknum ASN harus kita perbaiki bersama. Dimulai dari Fungsional Penyuluh Hukum dengan memberi tauladan baik di masyarakat maupun organisasi/kantor maka paradigm miring tersebut dapat membuahkan pandangan yang baik terhadap seluruh ASN.

Dengan begitu menjadi ASN, terkhusus Fungsional Penyuluh Hukum yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus memiliki *mindset* sebagai pelayan masyarakat dalam hal menyebarkan informasi hukum guna meningkatkan kecerdasan dan kesadaran masyarakat agar terbentuk budaya hukum yang baik di masyarakat, maka jangan meminta untuk dilayani ketika memberikan pelayanan kepada penerima layanan. Secara

⁷ Hidayat Mustafid, Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi, TARBAWI ISSN 2442-8809, Vol. 3 No. 01, 2017, hlm

umum setiap orang yang berstatus sebagai PNS diharapkan bisa menyadari bahwa dirinya adalah seorang Pelayan Publik, jika kesadaran tersebut sudah muncul di setiap PNS, harapan tentang integritas dan moralitas PNS yang semakin baik akan terwujud. Juga cita-cita pemberantasan korupsi akan segera tercapai. Siapkan hati dan mental untuk menjadi Pelayan Publik yang berintegritas, karena tugas Pelayanan Publik sudah tertuang dalam Undang-Undang ASN.

Penyuluh Hukum sebagai ASN yang berstatus PNS perlu melakukan tindakan-tindakan yang dapat mengubah paradigma buruk dari masyarakat, Fungsional Penyuluh Hukum harus mencari sebuah pola baru, cara baru, nilai-nilai baru, dalam mencari solusi dari setiap masalah dalam pelayanannya. Dengan *mindset* baru sesuai UU ASN, setiap Aparatur Sipil Negara harus mau dan mengubah *mindset*nya, tidak ada lagi pola pikir lama.

Pelayanan publik yang baik dan berkualitas menjadi sebuah kebutuhan yang harus dipenuhi oleh ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahan pola pikir diharapkan dapat memberikan kualitas yang lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan tersebut perlu diikuti oleh perubahan dari lingkungan organisasinya, karena esensinya perubahan sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana ASN tersebut melakukan kegiatan tugas dan fungsinya.⁸

⁸ <https://kkp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/24251-mind-set-melayani-aparatur-sipil-negara> Diakses pada 6 Desember 2021

2. Tuntutan dan Tantangan Perubahan Organisasi



detikinet

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change". Demikian kata Charles Darwin (1809-1892). Penegasan bahwa bukan yang terkuat atau yang cerdas yang mampu bertahan, melainkan yang mudah beradaptasi dengan perubahan. Dengan demikian, perubahan merupakan tuntutan agar bisa *survive*. Tanpa

penyesuaian atau adaptasi dengan perubahan, bisa jadi akan digulung oleh perubahan itu sendiri. Kalimat sederhana melakukan perubahan atau diubah. Kita lihat Kodak, raksasa dunia fotografi harus tumbang ditangan para jagoan dari Jepang, Canon dan Sony. Kalau saja tawaran salah satu tenaga ahlinya, Steven J. Sasson yang merekomendasikan transformasi pembuatan kamera digital tahun 1975, mungkin tidak akan jatuh "ditimpa" oleh teknologi Jepang. Demikian juga Nokia yang tergulung oleh perubahan di mana android menerjangnya dan tidak mampu bertahan. Padahal selama 14 tahun telah malang melintang merajai dunia *handphone*. Nasib sedikit beruntung dengan Matahari dan *Blue Bird* yang bermitra dengan Gojek sehingga tidak tergulung dengan perubahan dan tetap bertahan. Mereka melakukan perubahan dengan cara beradaptasi dengan perkembangan jaman. Adaptasi juga dilakukan oleh Stora, perusahaan yang semula bergerak di bidang pertambangan mampu bertahan hingga saat ini walau sudah 700 tahun usianya. Sumitomo, perusahaan Jepang juga telah melewati usia 400 tahun dan sampai kini masih *exist*.

Beberapa contoh di atas hanya sekedar menggambarkan bahwa perubahan merupakan tuntutan yang harus dilakukan oleh perusahaan/ lembaga/ organisasi bahkan individu. Paling tidak terdapat 2 alasan bahwa perubahan merupakan tuntutan yaitu perubahan merupakan pertanda kehidupan dan perubahan memberikan harapan. (Kasali, 2006) Kehidupan selalu berubah, sejak lahir sampai dengan dewasa mengalami permasalahan yang beragam, tidak statis. John F. Kennedy pernah menyampaikan *change is the law of life*. Organisasi juga tak ubahnya manusia, senantiasa mengalami perubahan sebagai akibat adanya tuntutan kondisi dan ketentuan yang ditetapkan. Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 45 Tahun 1974 tentang Susunan Organisasi Departemen junto Keputusan Menteri Kehakiman Nomor J.S.4/3/7 Tahun 1975, merupakan transformasi dari Lembaga Pembinaan Hukum Nasional (LPHN) yang berdiri pertama kali pada tanggal 30 Maret 1958 berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 107 Tahun 1958.

Sederet perubahan juga menuntut Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk bergerak maju. Gelombang reformasi birokrasi diiringi dengan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) menjadikan seluruh unit teknis dan satker bergerak untuk membangun zona integritas guna meraih penghargaan tersebut sesuai dengan pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan instansi pemerintah yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014.

Perubahan juga akan mendatangkan ekspektasi dengan harapan baru seperti adanya impian yang lebih baik dengan

cara-cara baru sehingga tidak terpental atau tereliminasi. Struktur organisasi yang bercirikan birokratis dan prosedural diganti dengan cara baru yang dinamis, *teamwork* dan memerlukan jejaring sehingga diperlukan gaya komunikasi yang proaktif, bukan reaktif. Perubahan cara lama pada kultur organisasi yang mengandalkan keteraturan, formal, dan *social harmony* menjadi kompetitif dan lebih informal. Demikian juga gaya kepemimpinan yang bercorak otoriter, satu arah dan menempatkan pimpinan sebagai manajer berubah ke cara baru yang demokratis dengan pimpinan sebagai *leader*.

Tuntutan perubahan yang terus menerus dalam organisasi akan menciptakan budaya perubahan. Prinsip dasar untuk mewujudkan budaya perubahan yaitu: (Marlapa, 2018)

- a. Pemenuhan informasi. Pegawai harus selalu diberi informasi yang lengkap tentang apa yang terjadi di dalam organisasi maupun tentang apa yang terjadi di luar. Namun yang dapat mempengaruhi organisasi.
- b. Kreativitas. Kreativitas menyangkut pemindahan gagasan dari bidang yang satu ke bidang yang lainnya. Suatu gagasan, proses atau prosedur yang telah dilakukan di bidang bisnis kemudian diterapkan pada bidang lainnya.
- c. Setiap orang dapat memberikan kontribusi, inovasi mampu mentransfer solusi yang ada dan dapat mendorong kemajuan bisnis. Hal ini berarti bahwa terbuka kesempatan bagi setiap orang agar dapat secara potensial memberikan kontribusi.
- d. Percobaan dan evolusi. Kebanyakan gagasan besar dimulai dari kecil, seperti dialami oleh Michael Dell yang memulai usahanya dari sebuah kamar asrama, Howard Schultz membuka sebuah gerai di seattle, dan Mc Donald mulai

dengan satu kios hamburger. Untuk itu, pemimpin perlu mendukung pengalaman kecil dan melihat mana yang menjanjikan.

- e. Menghargai inovasi. Pemimpin harus dapat mengomunikasikan pada bawahan bahwa keberhasilan mereka tergantung pada pengembangan keberhasilan innovator.
- f. Mempublikasikan keberhasilan, untuk menciptakan budaya perubahan. Pegawai harus dibuat peduli terhadap perubahan inovatif yang dilakukan organisasi lain selain juga penting mengumandangkan keberhasilan internal. Di samping menggunakan saluran komunikasi formal, pemimpin harus secara pribadi membawakan berita baik dari kelompok yang satu ke kelompok yang lainnya.
- g. Menanamkan nilai perubahan merupakan jalan panjang dalam budaya organisasi, dan memerlukan komitmen penuh. Pemimpin harus mengatakan hal positif yang sama secara berulang. Pemimpin secara berulang perlu menghargai pegawai ketika mereka melakukan hal yang benar dan mengoreksi mereka ketika mereka salah. Mengajarkan nilai-nilai memerlukan proses panjang dan bersifat berkelanjutan.
- h. Mengubah pola pikir. Sekadar mengetahui apa yang harus diperbaiki saja tidak cukup. Tantangan yang lebih besar adalah mendapatkan orang yang ingin memperbaiki daya saing organisasi dan produktivitas pekerjaan.

Namun perubahan belum tentu berjalan dengan baik. Adakalanya justru mengalami kegagalan.

B. Tahapan Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi yang tepat merupakan hal yang dapat membuat suatu organisasi berjalan dengan baik. Instansi Pemerintah termasuk organisasi yang membutuhkan manajemen organisasi yang baik. Jika manajemennya baik, maka kemungkinan besar instansi tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan.

Pengertian manajemen organisasi bisa dipahami dari definisi kata 'manajemen' dan 'organisasi. Menurut Dian Ari Nugroho dalam buku Pengantar Manajemen untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba (2017), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap sumber daya yang dimiliki. Sumber daya ini bisa berupa tenaga kerja, keuangan, sumber daya alam, pengetahuan, dan lainnya. Tujuan utama dari adanya manajemen ialah mencapai tujuan yang disasar perusahaan/ organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Sedangkan organisasi berarti kumpulan orang yang saling bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain serta memiliki peran, tugas dan fungsi penting dalam kumpulan tersebut.⁹ Maka bisa disimpulkan bahwa manajemen organisasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya organisasi, yang mana setiap orangnya memiliki tugas, peran dan fungsi penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam Bahasa Inggris manajemen organisasi disebut *organizational management*. Dilansir dari My Accounting Course, *organizational management* ialah kegiatan manajemen yang dilakukan untuk memenuhi tujuan perusahaan/organisasi, termasuk menangani permasalahan yang ada. Pengorganisasian mengacu pada

⁹ <https://www.kompas.com/skola/read/2021/04/20/125355969/manajemen-organisasi-pengertian-fungsi-struktur-dan-perannya> Diakses pada 8 Desember 2021

hubungan antarindividu dalam sebuah organisasi. *Organizing* juga berkaitan dengan kemampuan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber Daya dimaksud diantaranya adalah Pejabat Fungsional Penyuluh Hukum. Dimana Fungsional Penyuluh Hukum merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memberikan layanan hukum kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan kesadaran hukum masyarakat demi terbentuknya budaya hukum yang baik di masyarakat. Sebagai PNS, Penyuluh Hukum juga bagian dari sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas.

Sebagaimana dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), menyatakan bahwa ASN adalah profesi yang bertugas melaksanakan kebijakan publik; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia.

Penyelenggaraan pelayanan publik yang prima ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain adalah faktor profesionalisme aparturnya, sedangkan untuk mendapatkan aparatur yang profesional diperlukan kualitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Hal ini penting dan esensial karena pelayanan publik merupakan pelayanan berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.¹⁰

Pengaturan PNS sebagai sumber daya aparatur melalui Manajemen PNS sebagai bagian dari Manajemen ASN, yaitu pengelolaan ASN

¹⁰ <http://bpsdmd.jatengprov.go.id/eproper/inovasi.php?id=2075>

untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik Kolusi Korupsi Nepotisme (KKKN). Manajemen PNS adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Salah satu aktivitas organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah pengembangan karir pegawai.

Manajemen karier pada instansi pemerintah disebutkan pada pasal 162 dan 163 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP Manajemen PNS) dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalitas PNS. Setiap instansi pemerintah wajib memiliki Sistem Informasi Manajemen Karier yang merupakan bagian terintegrasi dari Sistem Informasi ASN. Manajemen karier menjelaskan mengenai pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi.

Pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Manajemen pengembangan dapat dilakukan melalui mutasi, dan/ atau promosi atau penugasan khusus. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam satu instansi pusat, antar instansi pusat, satu Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan NKRI di luar negeri.

Mutasi dilakukan oleh PPK dalam wilayah kewenangannya. Perpindahan PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS daerah ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh Pejabat yang Berwenang setelah mendapatkan pertimbangan teknis dari Kepala

BKN. Mutasi PNS antar Instansi Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh PPK setelah mendapat pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS pada instansi yang dibentuk oleh Pejabat yang Berwenang (PyB). PNS dapat dipromosikan didalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pertama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki Jabatan administrator dan JF ahli madya dapat dipromosikan ke dalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki JF ahli utama dapat dipromosikan ke dalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.¹¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen organisasi seperti dalam bukunya Ras Try Astuti, Manajemen Organisasi (Teori dan Kasus), ada enam fungsi manajemen organisasi, yaitu:¹²

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi paling utama dari manajemen organisasi. Perencanaan berarti membuat sasaran capaian tujuan, cara pengembangan dan pembentukannya. Planning juga merupakan cara paling baik untuk mencapai tujuan dan menerapkan strategi organisasi. Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian mengacu pada hubungan antarindividu

¹¹ <https://jdih.bssn.go.id/informasi-hukum/manajemen-aparatur-sipil-negara-berdasarkan-peraturan-pemerintah-nomor-11-tahun-2017> Diakses pada 8 Desember 2021

¹² <https://www.kompas.com/skola/read/2021/04/20/125355969/manajemen-organisasi-pengertian-fungsi-struktur-dan-perannya> Diakses pada 8 Desember 2021

dalam sebuah organisasi. Organizing juga berkaitan dengan kemampuan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Penataan pegawai (*Staffing*)

Penataan pegawai atau karyawan merupakan sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi. *Staffing* mencakup perekrutan, seleksi, pemerolehan, pelatihan serta penilaian karyawan. Kepegawaian menjadi salah satu penentu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan biasanya dilakukan oleh manajer. Tugasnya memberi instruksi, membimbing serta meninjau pegawai, sebagai salah satu cara mencapai tujuan. *Directing* harus dilakukan dengan baik karena menjadi penentu keberhasilan organisasi, selain kepegawaian.

4. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. *Motivating* ini diperlukan supaya karyawan bisa melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga dengan demikian tujuan perusahaan tercapai.

5. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan berarti organisasi melaksanakan apa yang sudah direncanakan sebelumnya. *Actuating* menekankan pada kegiatan kumpulan orang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan berarti manajer mengawasi bagaimana proses pelaksanaan kegiatan oleh pegawai. *Controlling* juga termasuk penentuan apakah tujuan organisasi bisa tercapai dengan rencana dan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Sedangkan di dalam Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia pada Tahun 2019, tahapan manajemen perubahan terdiri dari empat yaitu :¹³

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 pemasalahan 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.¹⁴ Fungsi-fungsi atau bagian-bagian organisasi mana saja yang bermasalah, sebagai acuan untuk merumuskan upaya perbaikan yang tepat. Untuk tingkat ASN, 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. 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

¹³ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Hlm. 54-64

¹⁴ Organizational diagnosis, involves diagnosing or assessing an organization's current level of functioning in order to design appropriate change interventions, Sunari, LAN, 2014. Dalam Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator

permasalahan, dan menyusun rencana perubahan untuk mencapai 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 palaiing 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) ayitu 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).

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.

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:

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

Serta pertanyaan-pertanyaan lainnya yang relevan, dan hasil evaluasi digunakan sebagai umpan balik untuk melanjutkan atau meningkatkan pelaksanaan perubahan.

C. Nilai-Nilai Dasar Manajemen Perubahan

PNS mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna diperlukan suatu manajemen dan pembinaan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Pembinaan tersebut dapat dimulai dari penyusunan formasi, rekrutmen, pengujian kesehatan, sumpah dan janji, sistem penggajian, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, pembinaan disiplin, pemberian penghargaan atau reward, pemberhentian, dan pensiun.

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, di mana kepemimpinan memiliki kedudukan yang sentral dalam organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang berkualitas merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi, kelompok atau negara dalam mengimplementasikan cita-cita atau tujuan bersama. Seorang pemimpin melalui kepemimpinannya diharapkan mampu membawa organisasi mencapai tujuan dan menjadi motivator bagi anggota untuk bersama-sama membangun komitmen yang rasional guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel.

Hal ini menggambarkan perlunya peran kepemimpinan dalam pembinaan PNS untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi.¹⁵

Mengingat perubahan inovatif organisasi melibatkan dan berdampak kepada semua orang dalam organisasi dan mungkin juga *stakeholder* eksternal, dan untuk menjamin keberhasilan perubahan yang diharapkan, maka pelaksana perubahan perlu memperhatikan, menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai dasar manajemen perubahan, antara lain:¹⁶

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.

¹⁵ Asrizal, Peran Kepemimpinan Aparatur Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Profesional Pada Badan Administrasi Dan Diklat Pegawai Provinsi Riau, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau, Hlm. 12.

¹⁶ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Hlm. 28-30

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

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

6. Adaptif

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

D. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan

Nanus mengidentifikasi empat peran kritikal (*critical*) bagi kepemimpinan yang efektif, yaitu *direction setter* (penentu arah), *change agent* (agen perubahan), *spokeperson* (juru bicara) dan *coach* (pelatih). Peter Senge dalam konsep organisasi pembelajar (*learning organization*), menyebutkan bahwa pemimpin tidak sebagai *the boss calling the shots*, tetapi pemimpin mempunyai tugas baru, yaitu meliputi:¹⁷

- a) Memainkan peranan baru sebagai:
 - 1) Perancang (designer), yaitu pemimpin memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyintesis berbagai fenomena atau kejadian atau perubahan lingkungan untuk menyusun strategi implementasi desainnya sehingga organisasi maju melaju;
 - 2) Guru (teacher), yaitu pemimpin dalam beraktivitas banyak memberikan contoh atau keteladanan, memberikan penghargaan pada setiap keberhasilan dan kemajuan, serta selalu mendorong pengikut untuk terus belajar dan berkembang;
 - 3) Pelayanan (steward), pemimpin harus dapat melayani dengan memberikan fasilitas dan kemudahan dan hal-hal yang diperlukan oleh bawahan dan masyarakat yang menerima layanan. Pemimpin sebagai pelayanan, melayani dengan tulus ikhlas, sabar dan rasa cinta tanpa pamrih sehingga yang dilayani merasa puas dan senang;
- b) Memiliki keterampilan baru: pemimpin yang sukses membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*)

¹⁷ Burt, N. 2001. Kepemimpinan Visioner Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi (cetakan pertama). Jakarta: PT Prenhallindo. Dalam Asrizal, Peran Kepemimpinan Aparatur Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Profesional Pada Badan Administrasi Dan Diklat Pegawai Provinsi Riau, Hlm. 13

adalah yang mampu berpikir sistemik dalam membentuk, membangun menyatukan visi bersama, memunculkan dan menentang mental model serta mendo rong ke arah pemahaman yang sama mengenai tantangan yang dihadapi organisasi;

- c) Mengaplikasikan sarana baru bagi pemetaan masalah organisasi (new tools).

Pimpinan sektor publik tidak hanya menjadi agen-agen perubahan (*agent of change*) dalam organisasi tetapi juga harus menjadi motor penggerak utama birokrasi yang mampu mewujudkan birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*). Menjadi birokrasi berkelas dunia bukanlah hal mudah, karena memerlukan beragam upaya dan dorongan yang optimal dari berbagai pihak. Terutama ASN berkualitas dan mampu menunjukkan jika birokrasi Indonesia mampu bersaing dengan negara lain.¹⁸ Disinilah peran seorang pemimpin sektor publik sebagai motor penggerak di dalam setiap perubahan, dengan cara ini kita tidak hanya sekedar menjadi agen perubahan tetapi dapat menjadi champion inovasi dalam birokrasi sehingga dapat membawa bangsa ini menjadi jajaran Negara maju dan mampu bersaing dengan negara lain.

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. Karena peran pimpinan sangat penting seperti yang diungkapkan John P.Kotter dalam *Leading Change* yaitu: a) proses manajemen perubahan memerlukan adanya jaminan ketersediaan

¹⁸ <https://lan.go.id/?p=3236> Diakses pada 10 Desember 2021

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.

Konsep kepemimpinan dalam mengelola perubahan harus yang berpandangan mengarahkan seluruh potensi sumber daya termasuk sumber daya 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.

E. Latihan

Diskusikan dengan teman apakah perubahan di unit kerja Saudara sudah menggunakan tahapan perubahan sesuai dengan tahapan manajemen perubahan. Jelaskan.

F. Rangkuman

Beberapa rangkuman mengenai Konsep Adaptasi Perubahan

1. Perubahan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah hal (keadaan) berubah; peralihan; pertukaran. Sehingga makna perubahan dapat dipahami sebagai hal atau sesuatu keadaan yang berubah, dimana keadaan yang sekarang tidak sama dengan keadaan yang akan datang. 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. Sederet perubahan juga menuntut Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk bergerak maju. Gelombang reformasi birokrasi diiringi dengan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) menjadikan seluruh unit teknis dan satker bergerak untuk membangun zona integritas guna meraih penghargaan tersebut sesuai dengan pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan instansi pemerintah yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014
3. Manajemen organisasi yang tepat merupakan hal yang dapat membuat suatu organisasi berjalan dengan baik. Instansi Pemerintah termasuk organisasi yang membutuhkan manajemen organisasi yang baik. Jika manajemennya baik, maka kemungkinan besar instansi tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan.

4. Perencanaan adalah fungsi paling utama dari manajemen organisasi. Perencanaan berarti membuat sasaran capaian tujuan, cara pengembangan dan pembentukannya. Planning juga merupakan cara paling baik untuk mencapai tujuan dan menerapkan strategi organisasi. Pengorganisasian (Organizing) Pengorganisasian mengacu pada hubungan antarindividu dalam sebuah organisasi. Organizing juga berkaitan dengan kemampuan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, di mana kepemimpinan memiliki kedudukan yang sentral dalam organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang berkualitas merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi, kelompok atau negara dalam mengimplementasikan cita-cita atau tujuan bersama. Seorang pemimpin melalui kepemimpinannya diharapkan mampu membawa organisasi mencapai tujuan dan menjadi motivator bagi anggota untuk bersama-sama membangun komitmen yang rasional guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel.
6. Konsep kepemimpinan dalam mengelola perubahan harus yang berpandangan mengarahkan seluruh potensi sumber daya termasuk sumber daya 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.

G. Evaluasi.

1. Jelaskan pengertian perubahan?
2. Apakah yang dimaksud dengan Manajemen Organisasi?
3. Jelaskan pengertian perencanaan dalam Manajemen Organisasi?

BAB III

KEBUTUHAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Setelah membaca bab ini, para peserta diharapkan dapat menganalisis perubahan dalam organisasi

Bab ini menjelaskan bagaimana penerapan strategi dan resistensi perubahan, pengembangan kemampuan diri dalam menghadapi perubahan serta menggerakkan pemangku kepentingan dalam menjalankan perubahan. Penjelasan di bawah ini bisa Anda pelajari dengan baik.

A. Strategi dan Resistensi Perubahan

Daniel R. Conner seperti dikutip Dewi dan Teguh (2019) di dalam Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator¹⁹ 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 menurut Robbins, penolakan terhadap perubahan tidak harus muncul dalam bentuk atau cara standar, tetapi juga dapat secara terbuka, tersirat, langsung, atau

¹⁹ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Hlm. 38-39.

menanggukhan (tidak mengerjakan). Bahkan resistensi yang lebih sulit adalah resistensi yang tersirat atau tertunda dimana respon yang muncul lebih halus dan lebih sulit dikenali seperti hilangnya loyalitas atau motivasi, meningkatnya kesalahan kerja dan ketidakhadiran atau enggan bekerja.

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.²⁰

Kinicki²¹ 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.

²⁰ Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan: Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan, Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1, 2019, Universitas Negeri Yogyakarta.

²¹ Kinicki, Angelo; Cole, Nina; Digby, Victoria; Kreitner, Natasha Koziol Robert. 2010. Organizational Behaviour (third ed.). USA: McGraw-Hill Ryerson Higher Education.

Sedangkan Kotter & Schlesinger²² 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. Berikut ini beberapa pemikiran tentang strategi melakukan perubahan dalam Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan yang ditulis oleh Dewi, Rosmala Rosma, dan Teguh Kurniawan sebagai berikut:²³

1. Palmer, Dundford dan Akin 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.

²² Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2013. Choosing strategies for change. Harvard Business Review: July–August 2008

²³ Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan: Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan, Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1, 2019, Universitas Negeri Yogyakarta

2. Wibowo berpendapat bahwa pihak manajemen harus melibatkan anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
3. Greenberg & Baron mengungkapkan 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
4. Hussey menjelaskan untuk mengurangi terjadinya resistensi terhadap perubahan, perlu dilakukan: partisipasi; komunikasi; dan pelatihan (*training*).
5. Potts & LaMarsh: a) membuat rencana komunikasi tentang perubahan; b) membuat rencana pembelajaran; c) membuat rencana penghargaan.
6. Kotter dan Schlesinger memberikan saran komprehensi: untuk mengatasi resistensi dibutuhkan tindakan 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. Mengajak berpartisipasi dan keterlibatan (*participation and involvement*) para penentang perubahan dalam beberapa aspek desain dan implementasi perubahan.
 - b) 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.

- c) 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.
- d) 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 diboongi, mereka mungkin merespons dengan sangat negatif. Selain itu pemimpin organisasi juga bisa dianggap sebagai pembohong.
- e) 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.

Selain itu, ahli lain seperti Kurt Lewin menyampaikan strategi yang lebih keras untuk melakukan perubahan, yaitu:

1. *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 beku menggambarkan kondisi nyaman bagi banyak pihak dalam organisasi, yang akan goncang, bereaksi negatif ketika diguncang atau dicairkan;
2. *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;
3. *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 juga disampaikan oleh Rogers²⁴ 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

²⁴ Rogers, M. Everett. 1983. Diffuision of Innovation. Third Edition.. New York. The Free Press

konvergensi atau divergensi dimana dua atau lebih individu bertukar informasi untuk saling bergerak bersama-sama atau terpisah 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 elemen difusi inovasi tersebut juga dapat disimpulkan sebagai strategi melakukan difusi perubahan inovatif, yaitu:²⁵

1. tahap pertama, mendefinisikan inovasi;
2. tahap kedua, mengkomunikasi inovasi melalui berbagai saluran yang tepat;
3. mengatur waktu difusi inovasi
4. memperluas difusi inovasi kepada para anggota organisasi

B. Pengembangan Kemampuan Diri dalam Menghadapi Perubahan

Berbagai cara dapat dilakukan dalam pengembangan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan diantaranya adalah:

1. Membangun Budaya Inovatif dalam Organisasi

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,

²⁵ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Hlm. 45.

pertanian, dan transportasi dan sebagainya. Dalam acara televisi juga sering ada program-program yang menampilkan inovasi-inovasi dari masyarakatnya.

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 budaya inovasi bisa dianggap sebagai norma, keyakinan, sikap, aturan formal maupun informal, kemampuan dan perilaku serta praktik/ kebiasaan yang teraktualisasi dalam interaksi sosial sebagai pihak atas inovasi atau kebaruan dan idealisme pembaharuan/perbaikan yang berlaku dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat.

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 sebagaiantisipasi 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 mencapai 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.

2. Membangun Hubungan

Membangun hubungan yang dimaksudkan dalam pembahasan ini merupakan membina kerja sama dengan orang lain baik masyarakat maupun antar sesama PNS baik secara individu maupun secara kelompok. Sebagaimana yang lazim dipahami bahwa manusia adalah kelompok sosial yang saling membutuhkan antara satu sama lain dan manusia tidak mungkin bisa hidup sendiri tanpa adanya bantuan dari orang lain.²⁶ Berdasarkan pemahaman tersebut perlu diperhatikan bahwa membangun hubungan dalam kehidupan menjadi sebuah keharusan dalam pengembangan diri. Apalagi sebagai seorang penyuluh hukum hal tersebut sangatlah penting.

Pengembangan diri melalui membangun hubungan tidak terlepas dari sikap tolong menolong. Adapun sikap tolong menolong ada dua pembagian yaitu perilaku altruisme dan prososial. Perilaku altruisme merupakan pemberian pertolongan kepada orang lain tanpa mengharapkan adanya keuntungan pada diri orang yang menolong. Sedangkan prososial merupakan pemberian pertolongan kepada orang lain dengan mengharapkan adanya keuntungan dari pada pihak orang yang

²⁶ Bagja Waluya, Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat (Bandung: Setia Pustaka Inves, jild. 2, cet. 1, 2007), hal. 86.

ditolongkan. Pertolongan dalam bentuk prososial memiliki konsekuensi positif pada orang lain. Fenomena manusia sekarang ini sikap tolong menolong yang digunakan lebih banyak menggunakan tolong menolong dalam bentuk prososial.²⁷

Perkembangan dari tolong menolong akan membangun sifat kerja sama. Sifat kerja sama dalam konsep pengembangan diri sangat dibutuhkan oleh seseorang yang berfikir secara positif. Sifat kerja sama merupakan orang-orang yang terlibat sama-sama mendapatkan keuntungan dari perilaku tersebut. Hubungan ini disebut hubungan yang mutualis. Dari pembahasan tersebut dapat dipahami bahwa kerja sama merupakan perilaku pada beberapa orang sekaligus dengan melakukan dan menempuh jalan yang sama dan berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Namun sebaliknya demikian ada juga orang melakukan kerja sama dan tidak menempuh jalan kerja sama sehingga masing-masing saling berusaha untuk lebih cepat mencapai tujuan. Pola ini disebut kompetisi bukan kerja sama.

Pengembangan diri melalui pembentukan hubungan sangat dituntut memiliki sifat rendah diri dan ramah dengan yang lainnya. Dengan adanya dua macam sifat ini dalam membentuk hubungan akan terbentuk kepribadian sifat saling menghargai. Sifat saling menghargai merupakan sebuah sifat yang harus dilaksanakan dalam membangun hubungan. Membangun hubungan menjadi alat utama bagi intelektual dalam mengembangkan ilmunya. Hal ini disebabkan pengembangan ilmu harus dilakukan dengan hubungan dan kerja sama yang baik. Maka hubungan baik akan dinilai orang baik dan hubungan yang tidak baik akan dinilai orang tidak baik.

²⁷ Faturochman, Pengantar Psikologi Sosial (Yogyakarta: Pinus, cet. 2, 2009), h. 74.

3. Pengalaman

Pengalaman adalah hasil persentuhan alam dengan panca indra manusia berasal dari kata pengalaman. Pengalaman memungkinkan seseorang menjadi tahu dan hasil tahu ini kemudian disebut pengetahuan.²⁸ Dalam dunia kerja istilah pengalaman juga digunakan untuk merujuk pada pengetahuan dan ketrampilan tentang sesuatu yang diperoleh lewat keterlibatan atau berkaitan dengannya selama periode tertentu. Secara umum, pengalaman menunjuk kepada mengetahui bagaimana atau pengetahuan prosedural, daripada pengetahuan proposisional. Pengetahuan yang berdasarkan pengalaman juga diketahui sebagai pengetahuan empirikal atau pengetahuan posteriori. Seorang dengan cukup banyak pengalaman di bidang tertentu dipanggil ahli.²⁹

Pandangan terhadap diri tentang kesuksesan sangat dipengaruhi oleh pengalaman keberhasilan dan kegagalan. Pengalaman keberhasilan dan kegagalan sudah mulai sejak masa kecil dan akan tetap terjadi selama masa hidup. Pengalaman kegagalan dapat merugikan perkembangan harga diri dan gambaran diri yang baik. Namun semua orang selalu menghindari dari pengalaman yang gagal.³⁰ Perlu dipahami pengalaman dalam pengembangan konsep diri bukanlah sebuah warisan atau ditentukan secara biologis. Namun pengembangan diri sangat dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman dalam kehidupan, baik pengalaman pada diri sendiri maupun pengalaman pada orang lain.

²⁸ Dani Vardiansyah, *Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: Indeks, 2008), hlm.3

²⁹ Muhammad Aminullah, dan Marzuki Ali, *Konsep Pengembangan Diri dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi Komunikasi Era 4.0*, Hlm. 12-13.

³⁰ Paul J. Centi, *Mengapa Rendah Diri?* (ttt, tth), hlm. 23

Konsep pengembangan diri melalui pengalaman perlu diperhatikan. Dengan adanya belajar dari pengalaman akan menumbuhkan sikap bertanggung jawab. Sikap bertanggung jawab mengarahkan hidup manusia kepada sifat takwa, jujur, amanah.³¹ Begitupun Pejabat Fungsional Penyuluh Hukum harus memiliki pengalaman termasuk pengetahuan yang berdasarkan pengalaman, hal ini dimaksud agar dalam menjalankan tugasnya sebagai penyuluh hukum harus memberikan data, layanan, dan sebagainya tidak hanya berdasarkan pengetahuan saja, melainkan juga pengetahuan yang berdasarkan pengalaman, agar masyarakat mendapatkan pelayanan dari penyuluh hukum terarah karena teruji oleh waktu.

C. Menggerakkan Pemangku Kepentingan dalam Menjalankan Perubahan

Menurut Hornby, pemangku kepentingan dapat didefinisikan sebagai perorangan, sekelompok orang atau organisasi dan sejenisnya yang dianggap memiliki peran atau andil dalam organisasi atau instansi tertentu.³² Seluruh pemangku kepentingan menjadi pilar penting dalam pelaksanaan suatu kegiatan pembangunan, sehingga setiap pemangku kepentingan harus memiliki kesamaan persepsi, jalinan komitmen, keputusan kolektif, dan sinergi aktivitas dalam menunjang pelaksanaan program/kegiatan yang akan dicapai.³³

³¹ M. Abdul Mujieb, *Ensiklopedia Tasawuf Imam Al-Ghazali* (Jakarta Selatan: Mizan Publika, cet. 1, 2009), hal. 291

³² Hornby, A. S. (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford: Oxford University Press. Dalam Dwi Lestari dan Mohammad Muktiali, 2017, Peran Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Klaster Enceng Gondok di Kecamatan Banyubiru, *Jurnal Wilayah dan Lingkungan*, diakses melalui <http://ejournal2.undip.ac.id/index.php/jwl>

³³ Iqbal, M. (2007). Analisis peran pemangku kepentingan dan implementasinya dalam pembangunan pertanian. *Jurnal Litbang Pertanian*, 26 (3), 89–99. Dalam <http://pustaka.litbang.pertanian.go.id/publikasi/p3263071.pdf>.

Perubahan lingkungan yang *disruptive* membuat banyak organisasi tidak memiliki pilihan lain kecuali bertransformasi. Bentuk perubahan yang bersifat *incremental* seperti perbaikan dan inovasi tidak memadai lagi sehingga organisasi perlu melakukan perubahan mendasar dan radikal dalam bertransformasi. Setiap organisasi harus terus tumbuh dalam jangka panjang dengan memberi nilai bagi semua pemangku kepentingan. Untuk dapat bertahan dan bertumbuh, organisasi perlu beradaptasi dengan lingkungan.³⁴

Transformasi organisasi merupakan suatu strategi dan implementasi untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen turunannya (*sistem, struktur, people, culture*) dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selaras dengan visi dan misi organisasi.

Untuk itulah transformasi organisasi dapat dilaksanakan jika memiliki pemimpin yang punya visi besar untuk memajukan organisasi atau instansinya. Sehingga pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan adalah hal utama yang harus dimiliki oleh ASN khususnya Pejabat Fungsional Penyuluh Hukum.

Dalam kaitannya menggerakkan pemangku kepentingan dalam menjalankan perubahan maka hal paling utama adalah sikap kepemimpinan pada organisasi/instansi tersebut. Pemangku kepentingan lain tentu dapat digerakan kearah yang lebih jika ada *leader* yang dapat menggerakkan pemangku kepentingan tersebut. Itulah mengapa sikap kepemimpinan pada pimpinan organisasi adalah hal yang sangat utama.

³⁴ <https://samahitawiroutama.com/pentingnya-melakukan-transformasi-organisasi-yang-efektif/>
Diakses pada 10 Desember 2021

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, di mana kepemimpinan memiliki kedudukan yang sentral dalam organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang berkualitas merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi, kelompok atau negara dalam mengimplementasikan cita-cita atau tujuan bersama. Seorang pemimpin melalui kepemimpinannya diharapkan mampu membawa organisasi mencapai tujuan dan menjadi motivator bagi anggota untuk bersama-sama membangun komitmen yang rasional guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel. Hal ini menggambarkan perlunya peran kepemimpinan dalam pembinaan PNS untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi.

Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas diperlukan pemimpin yang mampu mengelola sumber daya manusia. Sedarmayanti³⁵ menyebutkan bahwa semua pemimpin yang memiliki tanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal berupa hukum, politik, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi ketika menyampaikan aktivitas. Tugas kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia adalah 1) konselor; 2) insktruktur; 3) memimpin rapat; 4) mengambil keputusan, dan 5) mendelegasikan wewenang. Maka dalam hal ini dapat difokuskan : 1) sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah PNS yang mampu mengembangkan potensi dalam diri dan hubungan selaku makhluk sosial; 2) manajemen kepegawaian atau pembinaan PNS sama dengan manajemen sumber daya manusia yang dimulai dari penyusunan formasi (kebutuhan) PNS sampai dengan pemberhentian dan pensiun.

³⁵ Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan pertama). Bandung: PT Refika Aditama

Kepemimpinan itu adalah tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar mau mencapai tujuan yang diinginkan sang pemimpin. Mengenai model kepemimpinan pada umumnya dikenal 3 (tiga) model kepemimpinan. Pada umumnya ketiga model kepemimpinan ini sering kita lihat pada diri para *leader* dalam praktek sehari-hari dalam *manage* kantor atau perusahaan. Masing-masing model mempunyai warna tersendiri, ada yang timbulnya karena anugerah Yang Kuasa, ada juga timbulnya sangat erat hubungannya dengan sifat atau karakter dari seseorang itu sendiri, bahkan ada yang timbul karena hasil dari proses pembelajaran. Ketiga model kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:³⁶

1. Kepemimpinan Karismatik adalah :
Kepemimpinan yang berasal dari anugerah Tuhan, yang mana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan luar biasa, magnit yang kuat dan adanya ketertarikan emosional yang kuat dari yang dipimpin kepada pemimpinnya.
2. Kepemimpinan Transaksional adalah :
 - a. Kepemimpinan untuk mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil.
 - b. Mengelola bawahan dengan memberi *reward* dan *punishment*.
 - c. Biasa menerapkan transaksi yang saling menguntungkan dengan bawahan.
3. Kepemimpinan Transformasional adalah :
Model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan

³⁶ <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jateng/baca-artikel/12708/Mengenal-Kepemimpinan-dan-Model-Kepemimpinan.html> Diakses pada 10 Desember 2021

antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*) dan resiko (*risk*).

Selain hal di atas, terdapat 4 (empat) perilaku spesifik dari Kepemimpinan Transformasional lainnya yaitu seorang pemimpin dapat dikategorikan mempunyai sifat kepemimpinan transformasional manakala memiliki perilaku sebagai berikut :

1. *Credible*, artinya mempunyai sifat konsisten dan komitmen yang tinggi apa yang diucapkannya dengan yang diperbuat.
2. *Creation Opportunities*, artinya menciptakan peluang bagi orang lain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
3. *Caring*, artinya menunjukkan kepedulian kepada orang lain sehingga membuat bawahan merasa diakui menjadi bagian dari organisasi.
4. *Communication*, artinya mempunyai ketrampilan komunikasi yang baik dengan orang lain.

D. Latihan

Diskusikan dalam kelompok, bagaimana Penyuluh Hukum dalam menggerakkan Pemangku Kepentingan baik internal maupun eksternal untuk menjalankan perubahan.

E. Rangkuman

1. 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*).

2. Strategi perubahan tidak hanya untuk melakukan perubahan tetapi juga termasuk di dalamnya untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan
3. 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.
4. Komunikasi adalah proses di mana peserta membuat dan membagikan informasi satu sama lain untuk mencapai saling pengertian.
5. Tujuan utama manajemen perubahan adalah mengubah atau membangun kinerja organisasi yang lebih baik, didalamnya termasuk budaya organisasi yang inovatif.
6. Pengalaman adalah hasil persentuhan alam dengan panca indra manusia, berasal dari kata peng-alaman. Pengalaman memungkinkan seseorang menjadi tahu dan hasil tahu ini kemudian disebut pengetahuan.
7. Pemangku kepentingan dapat didefinisikan sebagai perorangan, sekelompok orang atau organisasi dan sejenisnya yang dianggap memiliki peran atau andil dalam organisasi atau instansi tertentu.
8. Transformasi organisasi merupakan suatu strategi dan implementasi untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen turunannya (*sistem, struktur, people, culture*) dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selaras dengan visi dan misi organisasi.

F. Evaluasi

1. Guna mengatasi resistensi adanya perubahan, diperlukan beberapa upaya. Salah satu upaya yang disampaikan oleh Kotter dan Schlesinger? Jelaskan cara mengatasi resistensi menurut mereka.
2. Kepemimpinan era sekarang wajib memiliki visi ke depan yang luas, dikenal juga kepemimpinan transformasional. Bagaimana karakteristik kepemimpinan tersebut. Jelaskan.

BAB IV

ANALISA PERMASALAHAN PERUBAHAN BERDASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Setelah membaca bab ini, para pembaca diharapkan dapat menganalisa permasalahan perubahan berdasar manajemen perubahan

Analisis beberapa kasus manajemen perubahan dalam bab ini akan menambah daya nalar dan pemahaman permasalahan yang dihadapi ketika melakukan perubahan. Mari kita simak beberapa kasus di bawah ini.

A. Kasus Manajemen Perubahan

Kementerian Hukum dan HAM RI saat ini telah menerapkan Reformasi Birokrasi pada setiap pelayanan yang ada. Tidak terkecuali pelayanan hukum yang melibatkan pejabat fungsional Penyuluh Hukum. Misalnya saja layanan konsultasi hukum *online*, yang telah dilaksanakan dengan menggunakan sistem jaringan informasi berbasis teknologi. Masyarakat telah bisa mengakses layanan tersebut hanya menggunakan *smart phone* nya. Tentu ini mendorong masyarakat lebih sering menggunakan layanan tersebut dalam meningkatkan wawasan hukumnya.

Namun ternyata hal tersebut masih belum cukup. Pejabat fungsional Penyuluh Hukum dituntut untuk terus melakukan inovasi agar setiap pelayanan yang diberikan memberikan kepuasan kepada masyarakat serta berdampak baik tentunya. Paling tidak terdapat

tiga kendala besar mengenai manajemen perubahan yang dihadapi oleh Penyuluh Hukum dan harus diselesaikan antara lain mengenai:

1. Pemanfaatan teknologi dalam mendukung pekerjaan;
2. Keterampilan teknis (*Technical Skills*) dan konseptual (*conceptual skills*);
3. Penataan organisasi.

B. Telaahan Kasus Manajemen Perubahan

1. Pemanfaatan Teknologi dalam Mendukung Pekerjaan

Perubahan sistem kerja di masa pandemi sangat memerlukan pemanfaatan teknologi informasi agar pekerjaan dapat dilaksanakan di manapun tanpa harus *standby* di kantor. Pemanfaatan teknologi memiliki peranan penting dalam menukung proses pekerjaan. Kecepatan, kemampuan pemrosesan informasi, dan konektivitas komputer serta dapat meningkatkan efisiensi proses layanan yang diberikan penyuluh hukum diperbantukan oleh aplikasi yang dapat mempermudah dalam penyebaran informasi hukum kepada masyarakat.

Menurut Martin seperti yang dikutip oleh Kadir Teknologi informasi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (seperangkat alat keras dan lunak) yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, melainkan yang mencakup teknologi informasi untuk mengirimkan informasi.³⁷ Selaras dengan hal tersebut Teknologi informasi adalah seperangkat alat untuk membantu dalam memudahkan pelaksanaan tugas melalui proses informasi.³⁸ Maka dengan

³⁷ Kadir, A. (2003). Pengenalan Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi.

³⁸ Keen, H. dan. (1996). Information Technology: Tomorrow's Advantage Today. Mcgraw-Hill College: Hammond.

begitu pemanfaatan teknologi merupakan suatu upaya dalam memanfaatkan perkembangan teknologi dalam mendukung penyelesaian pekerjaan yang dilakukan.

Saat ini penyuluh hukum telah memiliki aplikasi *Legal Smart Channel* (LSC) dimana aplikasi tersebut sangat memudahkan pekerjaan penyuluh hukum. Misalnya saja konsultasi hukum yang sebelumnya harus bertatap muka secara langsung, namun seiring berkembangnya zaman dan memanfaatkan perkembangan teknologi, maka melalui aplikasi LSC konsultasi hukum dapat dilakukan tanpa bertatap muka secara langsung.

2. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*) dan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai negeri sipil, ada beberapa keterampilan yang wajib dimiliki oleh setiap Fungsional Penyuluh Hukum dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, diantaranya adalah keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Menurut Yukl menyatakan bahwa keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Yukl bahwa dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi atau instansi.³⁹

Pendapat senada disampaikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan

³⁹ Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.⁴⁰ Para Penyuluh Hukum memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai hukum tentunya dan juga peralatan atau alat bantu yang digunakannya.

3. Penataan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (RB) Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map RB 2020-2024 dijelaskan bahwa penataan organisasi merupakan salah satu area perubahan dalam penilaian RB di mana membentuk struktur organisasi yang tepat fungsi merupakan tugas yang harus dijalankan oleh tiap Instansi.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam rangka melaksanakan reformasi organisasi, biasanya disebut sebagai penataan organisasi. Hal ini dapat berupa restrukturisasi, *reframing*, *regrouping*, revitalisasi dan rekayasa bentuk/ tatanan lainnya. Pada dasarnya mengubah struktur agar dapat beroperasi lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan. Kemudian setelah ditata strukturnya, biasanya diikuti dengan penetapan aturan main dalam bentuk tugas, fungsi, berikut kewenangan dan tanggung jawab masing-masing unit atau jabatan.⁴¹

Kebijakan penataan kelembagaan pemerintah saat ini difokuskan pada upaya *rightsizing* terlebih ketika mengalami perubahan sistem kerja akibat dari adanya pandemi Covid-19. Tujuan penerapan *rightsizing* adalah untuk mendapatkan ukuran

⁴⁰ Stoner, Freeman, dan G. (1995). Pengantar Bisnis. Yogyakarta: GRAHA ILMU.

⁴¹ Witjaksono, H. (2016). Transformasi Organisasi Pemerintahan melalui Penataan Struktur dan Pengembangan Badaya Kerja. Retrieved from menpan.go.id website: <https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/transformasi-organisasi-pemerintahanmelalui-penataan-struktur-danpengembangan-badaya-kerja>

yang tepat dalam suatu unit di instansi pemerintah agar sesuai dengan semangat pembaharuan dan fungsi-fungsi pemerintah dalam mendukung kinerja.

Penataan organisasi yang dilakukan secara rightsizing dapat dibedakan dalam 3 (tiga tahap), yaitu: 1) Menentukan Kebijakan dan Peraturan Strategis 2) Pembagian Satuan (Unit dan Tupoksi) Organisasi 3) Memadukan Orang (Penataan SDM Aparatur).⁴² Selain itu reposisi dan realokasi sumberdaya manusia dan sumberdaya-sumberdaya lainnya untuk difokuskan pada peningkatan kompetensi inti agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Prosesnya itu sendiri biasanya meliputi desain ulang struktur dan proses organisasi secara keseluruhan.⁴³

Selaras dengan hal tersebut, menurut Robbins kualitas SDM dapat diukur dari keberhasilan: (1) peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan; (2) peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem dalam mengerjakan suatu pekerjaan; (3) peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju; (4) peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri; (5) peningkatan keterampilan teknis.⁴⁴

⁴² Thoha, M. (2010). "Birokrasi Presiden yang Tambun." , Kompas, 28 Januari 2010.

⁴³ Davison, G.C., Neale, J.M., & Hindman, D. (2000). Study Guide Abnormal Psychology. New York: John Wiley & Sons. (Eight Edition).

⁴⁴ Ismanto, K. (2009). Manajemen Syariah; Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

C. Rangkuman

Pada bab ini pembaca akan disuguhkan berbagai permasalahan terkait dengan tugas Penyuluh Hukum yang perlu diselesaikan. Paling tidak ada 3 permasalahan, namun tidak terbatas dengan hal tersebut. Oleh sebab itu, menjadi tantangan bagi Penyuluh Hukum untuk terus melakukan perubahan guna menjawab berbagai permasalahan sekaligus tantangan ke depan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Perubahan merupakan keniscayaan yang akan dan harus dilalui oleh seluruh pegawai, tidak terkecuali Penyuluh Hukum. Oleh sebab itu diperlukan strategi pengelolaan perubahan. Dimulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*). Kondisi demikian 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*).

Perubahan juga akan mendatangkan ekspektasi dengan harapan baru seperti adanya impian yang lebih baik dengan cara-cara baru sehingga tidak terpental atau tereliminasi. Struktur organisasi yang bercirikan birokratis dan prosedural diganti dengan cara baru yang dinamis, *teamwork* dan memerlukan jejaring sehingga diperlukan gaya komunikasi yang proaktif, bukan reaktif. Penyuluh Hukum sebagai ASN yang berstatus PNS juga bergerak mencari sebuah pola baru, cara baru, nilai-nilai baru. Pendek kata dengan merubah *mindset* untuk hijrah dari pola pikir lama.

Tuntutan perubahan yang terus menerus dalam organisasi akan menciptakan budaya perubahan. Berbagai tahapan yang perlu dilakukan yaitu memahami permasalahan dengan melakukan diagnosa organisasi, merencanakan perubahan, melaksanakan rencana perubahan, serta mengevaluasi hasil pelaksanaan perubahan. Selain itu Pelaksana perubahan yaitu para agen

perubahan perlu memperhatikan, menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai dasar manajemen perubahan, yaitu visioner, kolaboratif, kemitraan, informatif, responsif, dan adaptif.

Strategi perubahan tidak hanya untuk melakukan perubahan tetapi juga termasuk di dalamnya untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Berbagai cara untuk mengatasi resistensi telah dikemukakan oleh para ahli. Oleh sebab itu, para Penyuluh Hukum bebas memilih cara yang digunakan sesuai dengan kondisi di unit kerjanya. Hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan strategi perubahan yaitu factor kepemimpinan yang cocok. Kepemimpinan Transformasional barangkali akan sesuai dengan iklim perubahan yang terus berkembang mengingat ciri yang dimilikinya yaitu *credible, creation opportunities, caring, dan communication*.

Akhirnya seorang Penyuluh Hukum Ahli Madya yang merupakan agen perubahan senantiasa perlu melakukan analisa setiap permasalahan perubahan berdasarkan manajemen perubahan. Dengan harapan mempunyai pengetahuan yang komprehensif dalam mengelola perubahan sehingga akan memberikan nilai tambah dan modal bagi Penyuluh Hukum Ahli Madya dalam uji kompetensi sesuai amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

B. Tindak Lanjut

Setelah Saudara mampu menjelaskan dan memberikan pandangan materi modul ini, diharapkan Saudara sebagai aparatur penyelenggara pemerintahan baik di pusat maupun di daerah dapat mengaktualisasikan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, dan dapat menjalankan tugas kewajiban dengan baik sebagai Penyuluh Hukum sehingga terwujud aparatur pemerintah yang berkualitas.

Sebagai referensi tambahan dalam memahami modul ini, Saudara dapat pula membaca bahan literatur dan/atau bahan referensi lain yang terkait dengan strategi pengelolaan perubahan

DAFTAR PUSTAKA

- Asrizal, Peran Kepemimpinan Aparatur Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Profesional Pada Badan Administrasi Dan Diklat Pegawai Provinsi Riau, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau.
- Bagja Waluya, Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat (Bandung: Setia Punama Inves, jilid. 2, cet. 1, 2007)
- Burt, N. 2001. Kepemimpinan Visioner Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi (cetakan pertama). Jakarta: PT Prenhallindo. Dalam Asrizal, Peran Kepemimpinan Aparatur Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Profesional Pada Badan Administrasi Dan Diklat Pegawai Provinsi Riau.
- Dani Vardiansyah, Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar, (Jakarta: Indeks, 2008)
- Davison, G.C., Neale, J.M., & Hindman, D. (2000). Study Guide Abnormal Psychology. New York: John Wiley & Sons. (Eight Edition).
- Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan: Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan, Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1, 2019, Univesitas Negeri Yogyakarta.
- Faturochman, Pengantar Psikologi Sosial (Yogyakarta: Pinus, cet. 2, 2009)
- Hidayat Mustafid, Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi, TARBAWI ISSN 2442-8809, Vol. 3 No. 01, 2017
- Hornby, A. S. (1995). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Oxford: Oxford University Press. Dalam Dwi Lestari dan

Mohammad Muktiali, 2017, Peran Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Klaster Enceng Gondok di Kecamatan Banyubiru, Jurnal Wilayah dan Lingkungan,, diakses melalui <http://ejournal2.undip.ac.id/index.php/jwl>

Ismanto, K. (2009). Manajemen Syariah; Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Iqbal, M. (2007). Analisis peran pemangku kepentingan dan implementasinya dalam pembangunan pertanian. Jurnal Litbang Pertanian, 26 (3), 89–99. Dalam <http://pustaka.litbang.pertanian.go.id/publikasi/p3263071.pdf>.

Kadir, A. (2003). Pengenalan Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi.

Keen, H. dan. (1996). Information Technology: Tomorrow's Advantage Today. McGraw-Hill College: Hammond.

Kinicki, Angelo; Cole, Nina; Digby, Victoria; Kreitner, Natasha Koziol Robert. 2010. Organizational Behaviour (third ed.). USA: McGraw-Hill Ryerson Higher Education.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2013. Choosing strategies for change. Harvard Business Review: July–August 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator.

Luscher dan Lewis dalam Nur Sayidah, Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika (JINAH), Volume 2 Nomor I, Singaraja, Desember 2012.

M. Abdul Mujieb, Ensiklopedia Tasawuf Imam Al-Ghazali (Jakarta Selatan: Mizan Publika, cet. 1, 2009)

Muhammad Aminullah, dan Marzuki Ali, Konsep Pengembangan Diri dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi Komunikasi Era 4.0

Organizational diagnosis, involves diagnosing or assessing an organization's current level of functioning in order to design appropriate change interventions, Sunari, LAN, 2014. Dalam Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Paul J. Centi, Mengapa Rendah Diri? (ttt, tth)

Rogers, M. Everett. 1983. Diffuision of Innovation. Third Edition.. New York. The Free Press

Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan pertama). Bandung: PT Refika Aditama

Stoner, Freeman, dan G. (1995). Pengantar Bisnis. Yogyakarta: GRAHA ILMU.

Thoha, M. (2010). "Birokrasi Presiden yang Tambun.", Kompas, 28 Januari 2010.

Witjaksono, H. (2016). Transformasi Organisasi Pemerintahan melalui Penataan Struktur dan Pengembangan Badaya Kerja. Retrieved from menpan.go.id website: [https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/transformasi-organisasi-pemerintahanmelalui-penataan-struktur-danpengembangan-badaya-kerja\](https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/transformasi-organisasi-pemerintahanmelalui-penataan-struktur-danpengembangan-badaya-kerja)

Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

<https://www.pom.go.id/new/view/more/berita/10204/Pentingnya-Manajemen-Perubahan-bagi-Aparatur-Sipil-Negara.html> Diakses pada 6 Desember 2021

https://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show_detail&id=159&keywords= Diakses pada 6 Desember 2021

<https://kkp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/24251-mind-set-melayani-aparatur-sipil-negara> Diakses pada 6 Desember 2021

<https://www.kompas.com/skola/read/2021/04/20/125355969/manajemen-organisasi-pengertian-fungsi-struktur-dan-perannya> Diakses pada 8 Desember 2021

<http://bpsdmd.jatengprov.go.id/eproper/inovasi.php?id=2075>

<https://jdih.bssn.go.id/informasi-hukum/manajemen-aparatur-sipil-negara-berdasarkan-peraturan-pemerintah-nomor-11-tahun-2017> Diakses pada 8 Desember 2021

<https://www.kompas.com/skola/read/2021/04/20/125355969/manajemen-organisasi-pengertian-fungsi-struktur-dan-perannya> Diakses pada 8 Desember 2021

<https://lan.go.id/?p=3236> Diakses pada 10 Desember 2021

<https://samahitawirota.com/pentingnya-melakukan-transformasi-organisasi-yang-efektif/> Diakses pada 10 Desember 2021

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jateng/baca-artikel/12708/Mengenal-Kepemimpinan-dan-Model-Kepemimpinan.html> Diakses pada 10 Desember 2021

KUNCI JAWABAN

Bab II

1. Apa yang dimaksud dengan Perubahan?

Perubahan dapat dipahami sebagai hal atau sesuatu keadaan yang berubah, di mana keadaan yang sekarang tidak sama dengan keadaan yang akan datang. 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. Saudara mengenal Manajemen Organisasi. Jelaskan

Manajemen organisasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya organisasi, yang mana setiap orangnya memiliki tugas, peran dan fungsi penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Bahasa Inggris manajemen organisasi disebut *organizational management*, yaitu kegiatan manajemen yang dilakukan untuk memenuhi tujuan perusahaan/organisasi, termasuk menangani permasalahan yang ada.

3. Manajemen organisasi antara lain meliputi perencanaan. Apa yang dimaksud dengan perencanaan dalam Manajemen Organisasi?

Perencanaan merupakan fungsi paling utama dari manajemen organisasi. Perencanaan berarti membuat sasaran capaian tujuan, cara pengembangan dan pembentukannya. Planning juga merupakan cara paling baik untuk mencapai tujuan dan menerapkan

strategi organisasi. Pengorganisasian (Organizing) Pengorganisasian mengacu pada hubungan antarindividu dalam sebuah organisasi. Organizing juga berkaitan dengan kemampuan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bab III

1. Guna mengatasi resistensi adanya perubahan, diperlukan beberapa upaya. Salah satu upaya yang disampaikan oleh Kotter dan Schlesinger? Jelaskan cara mengatasi resistensi menurut mereka.

Cara yang dilakukan untuk mengatasi resistensi menurut Kotter dan Schlesinger yaitu:

- 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. Mengajak berpartisipasi dan keterlibatan (*participation and involvement*) para penentang perubahan dalam beberapa aspek desain dan implementasi perubahan.
- b) 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.
- c) 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.

- d) 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.
 - e) 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.
2. Kepemimpinan era sekarang wajib memiliki visi ke depan yang luas, dikenal juga kepemimpinan transformasional. Bagaimana karakteristik kepemimpinan tersebut. Jelaskan.

Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Credible*, artinya mempunyai sifat konsisten dan komitmen yang tinggi apa yang diucapkannya dengan yang diperbuat.

- b. *Creation Opportunities*, artinya menciptakan peluang bagi orang lain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
- c. *Caring*, artinya menunjukkan kepedulian kepada orang lain sehingga membuat bawahan merasa diakui menjadi bagian dari organisasi.
- d. *Communication*, artinya mempunyai ketrampilan komunikasi yang baik dengan orang lain.



Diterbitkan oleh :
BPSDM KUMHAM Press
Jalan Raya Gandul – Cinere, No. 4, Depok 16512
Telp. (021) 7540123

ISBN 978-623-5716-76-3

