



MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI MUDA

MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis:

Dwi Rahayu Eka, S.H., M.H.

Slamet Yuswanto, S.H., M.Hum



**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 MUDA

MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis:

**Dwi Rahayu Eka, S.H., M.H.
Slamet Yuswanto, S.H., M.Hum**

Editor:

Ida Ayu Purwita



BPSDM KUMHAM PRESS

MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI MUDA

MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis:

Dwi Rahayu Eka, S.H., M.H.

Slamet Yuswanto, S.H., M.Hum

ISBN : 978-623-5716-77-0

Editor:

Ida Ayu Purwita

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 Muda 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 Muda 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 Muda 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 Muda ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacadaan Aparatur Sipil Negara pemangku jabatan Penyuluh Hukum.

Selamat Membaca. Salam Pembelajaran.

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://bsre.bssn.go.id/verifikasi>

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur kami panjatkan kehadirat 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 Muda berjudul “Manajemen Perubahan”.

Modul “Manajemen 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 “Manajemen 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 “Manajemen Perubahan” ini serta Narasumber yang telah memberikan revidi dan masukan yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan Modul ini.

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

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.....	3
D. Tujuan Pembelajaran	4
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	4
F. Petunjuk Belajar	5
BAB II PENGEMBANGAN POTENSI DIRI	7
A. Konsep Potensi Diri dan Pengembangan Diri.....	7
1. Pengertian dan Konsep Potensi Diri	8
2. Bentuk Pengembangan Diri.....	21
B. Mengembangkan Potensi Diri.....	29
1. Perkiraan (Forecasting).....	32
2. Perencanaan (Planning)	34
3. Organisasi (<i>Organizing</i>)	35
4. Aktual (<i>Actuating</i>)	38
C. Latihan	39
D. Rangkuman	39
E. Evaluasi	40

BAB III AGEN PERUBAHAN	41
A. Pengertian dan Konsep Agen Perubahan.....	41
1. Agen Perubahan bagi Reformasi Birokrasi	44
2. Peranan Agen Perubahan	48
B. Fungsi Agen Perubahan.....	50
C. Etika Perubahan.....	51
D. Menjadi Agen Perubahan	53
E. Latihan	58
F. Rangkuman.....	58
G. Evaluasi	60
 BAB IV ADAPTASI PERUBAHAN	 61
A. Strategi Melakukan Perubahan	61
B. Dampak Perubahan	67
C. Adaptasi dengan Perubahan	73
1. Produktivitas sebagai Penyuluh Hukum	73
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas ASN	 77
D. Latihan	79
E. Rangkuman	79
F. Evaluasi	80
 BAB V PENUTUP.....	 81
A. Kesimpulan.....	81
B. Tindak Lanjut.....	81
 KUNCI JAWABAN	 83
DAFTAR PUSTAKA	88

BAB I

PENDAHULUAN

Ayo semangat para pembelajar. Sebelum mendalami materi Manajemen Perubahan, mari kita lihat bab I ini yang akan mengupas latar belakang, deskripsi singkat, hasil belajar, indikator hasil belajar, materi pokok, dan manfaat hasil belajar, serta petunjuk belajar. Silahkan para pembaca dan Penyuluh Hukum Ahli Mudamenyimak penjelasan di bawah ini.

A. Latar Belakang

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan. Siapapun yang tidak berubah akan digulung dengan perubahan. Laksana Katak yang merupakan metamorphose dari kecebong/ berudu atau kepompong yang berubah menjadi kupu-kupu dengan melalui fase/tahapan. Demikian juga dengan individu atau organisasi perlu menyesuaikan dengan kondisi perkembangan jaman. Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat, melalui karyawan dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia.(Tampubolon 2020) Tahapan menyesuaikan ini merupakan perubahan, yang tentu didasarkan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Tuntutan perubahan dari lingkungan membawa dampak terhadap intensitas perubahan dalam organisasi. Dengan kata lain,

perkembangan lingkungan yang berlangsung terus akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Di sektor publik, misalnya, adanya pemangkasan jabatan administrasi (administrator dan pengawas) membawa perubahan pada jabatan fungsional. Selain membanjirnya pengisian jabatan fungsional juga memunculkan kebijakan publik dengan adanya penyetaraan jabatan Administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019.

Agar perubahan dilakukan sesuai “irama” diperlukan manajemen, sehingga perubahan dilakukan melalui tahapan perencanaan sampai dengan evaluasi. Perencanaan dilakukan oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi. Oleh sebab itu, individu yang terdapat dalam organisasi juga melakukan perubahan. Individu yang dapat melakukan perubahan merupakan pribadi yang mampu berfikir kreatif, menciptakan sesuatu yang abstrak menjadi realistis dan kongkrit. Seperti halnya Penyuluh Hukum sebagai agen sekaligus ahli perubahan juga dituntut untuk memiliki kompetensi dalam menghadapi perubahan di dalam lingkungan internal maupun eksternalnya. Kanter menyebut, seorang ahli perubahan senantiasa kreatif dan interaktif, memiliki aspek intelektual, konseptual, dan kultural. (Zen 2021)

Namun apakah semua Penyuluh Hukum mempunyai kriteria tersebut? Tentu saja diperlukan pemahaman potensi diri masing-masing. Membahas potensi diri berarti menjadi diri sendiri, sangat berkaitan dengan kelebihan dan kekurangan diri sendiri. Oleh sebab itu tidak perlu membandingkan dengan pribadi orang lain, yang barangkali akan menghasilkan kekecewaan.

Terdapat 7 cara menjadi diri sendiri yaitu terima diri sendiri apa adanya, kenali diri sendiri, jadikan kekuatan diri sebagai identitas diri, jangan mengkhawatirkan apa yang orang katakan atau pikirkan, fokus pada sasaran diri sendiri cintai apa yang dikerjakan, dan jangan bandingkan diri sendiri dengan orang lain. (Aisyah 2020)

Penyuluh hukum yang memahami potensi diri sendiri, dengan kemampuan yang dimiliki akan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya sekaligus mampu menjadi agen perubahan.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta untuk mampu menerapkan manajemen perubahan melalui materi pengembangan potensi diri, agen perubahan dan adaptasi perubahan. Dengan demikian, melalui modul ini peserta Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Muda dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi dalam melaksanakan tugas sebagai Penyuluh Hukum.

C. Manfaat Modul

Manfaat yang dapat diperoleh dengan mempelajari modul Manajemen Perubahan ini yaitu para peserta mampu menerapkan pengembangan potensi diri, bertindak sebagai agen perubahan serta mampu beradaptasi dengan perubahan.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Peserta mampu menerapkan manajemen perubahan melalui pengembangan potensi diri, agen perubahan dan adaptasi terhadap perubahan.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah membaca modul ini, peserta diharapkan dapat:

- a. menerapkan pengembangan potensi diri;
- b. menjalankan fungsi sebagai agen perubahan;
- c. melakukan adaptasi terhadap perubahan.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Pengembangan potensi diri
 - a. Pengertian dan konsep potensi diri
 - b. Pengembangan potensi diri
2. Agen perubahan
 - a. Pengertian dan konsep agen perubahan
 - b. Fungsi agen perubahan
 - c. Etika perubahan
 - d. Menjadi agen perubahan
3. Adaptasi perubahan
 - a. Strategi melakukan perubahan
 - b. Dampak perubahan
 - c. Adaptasi terhadap perubahan

F. Petunjuk Belajar

Untuk mendapatkan hasil terbaik dari pembelajaran modul Manajemen 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

PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

Setelah membaca bab ini, para peserta diharapkan dapat menerapkan pengembangan potensidiri

Pada bab dua ini akan dijelaskan berbagai hal terkait dengan pengertian dan konsep potensi diri serta bagaimana mengembangkan potensi yang terdapat pada diri pribadi.

A. Konsep Potensi Diri dan Pengembangan Diri

Manusia merupakan makhluk yang sejak lahir sudah dibekali potensi diri yang dapat dikembangkan dan digunakan untuk berbagai macam hal. Keistimewaan ini merupakan satu diantara banyak kelebihan yang membedakan kita sebagai manusia dengan makhluk lainnya. Namun sayangnya potensi tersebut masih belum sepenuhnya dimanfaatkan dan dikembangkan sebagaimana mestinya. Salah satunya disebabkan karena kita belummengenal potensi diri seutuhnya yang kita miliki termasuk berbagai kendala yang menyebabkan potensi diri tidak berkembang.

Di masyarakat luas selama ini berkembang opini yang kurang baik berupa citra buruk terhadap kinerja terhadap Aparatur Sipil Negara. Mulai dari pelayanan publik yang diberikan terkesan lamban, masih saja terjadi tindakan penyelewengan, tindakan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), dan juga kurangnya kompetensi yang mumpuni bagi ASN dalam melaksanakan tugasnya.

Penyuluh Hukum merupakan ASN yang melaksanakan tugas penyebarluasan informasi dan pemahaman terhadap norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna mewujudkan dan mengembangkan kesadaran hukum masyarakat sehingga tercipta budaya hukum dalam bentuk tertib dan taat atau patuh terhadap norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku demi tegaknya supremasi hukum. (Permenkumham Nomor: M.01-PR.08.10 Tahun 2006) Oleh sebab itu Penyuluh Hukum sebagai ASN yang memiliki potensi diri luar biasa juga harus mengembangkannya, agar dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai Penyuluh Hukum benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Setiap ASN khususnya Penyuluh Hukum dapat berkembang secara proposional dan untuk menghadapi berbagai kondisi dan paradigma oleh masyarakat tersebut maka perlu dilakukan pengembangan potensi diri kepada setiap aparatur negara, sebab jika tidak dilaksanakan upaya perbaikan dalam penyelenggaraan pemerintahan akan semakin memburuk.

Pembentukan dan pengembangan kualitas yang tinggi dan integritas yang baik pada diri ASN memerlukan pendidikan formal yang baik dan terpercaya, dan juga pembentukan kesadaran diri, karakter, dan kemampuan mengontrol diri sendiri. Bagaimana memahami tentang pembentukan dan pengembangan kualitas tersebut maka perlu dipahami terlebih dahulu mengenai pengertian dan konsep potensi diri serta bentuk pengembangan diri.

1. Pengertian dan Konsep Potensi Diri

Sebagai pembeda diri yang satu dengan yang lainnya, maka setiap individu memiliki keunikan dan kekhususan yang

terdapat di dalam dirinya. Hal itu dapat dikatakan sebagai penentu jati diri setiap individu. Setiap perbedaan tersebut dikatakan sebagai potensi. Kata potensi sendiri berasal dari bahasa Inggris “*to potent*” yang berarti kekuatan (*powerful*), daya, kekuatan, kemampuan. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://kbbi.web.id/potensi>) potensi berarti kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan.

Potensi merupakan kekuatan atau kesanggupan yang masih terpendam dalam diri seseorang, (Djamarah, 2011:48) dan agar orang-orang dapat menyaksikannya maka potensi tersebut harus terus diasah agar tidak terpendam. Karena menurut Sugiharso dkk, (2009:2) potensi adalah daya yang dimiliki oleh setiap manusia.

Daya tersebut ada yang bersifat positif menjadi kekuatan(*power*), dan ada yang bersifat negatif menjadi kelemahan (*weakness*). Maka dalam pengembangan potensi diri yang dikembangkan adalah yang positif, sedangkan yang negatif tidak boleh dikembangkan bahkan harus dicegah dan dihambat agar individu tidak menjadi lemah.

Penyuluh Hukum yang *notabene* adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan penyuluhan hukum, harus menjadi ujung tombak dalam tugasnya yang merupakan bagian dari organisasi tempat ia berada.

Penyuluh Hukum harus menjadi individu yang memiliki potensi diri yang positif agar organisasi tempat ia berada menjadi lebih baik karena tugas dan fungsinya yang

merupakan bagian dari roda organisasi tersebut. Potensi yang berada didalam setiap individu sejatinya dapat dikembangkan dan tentunya dapat membuat individu tersebut menjadi berkembang termasuk ketika di dalam kelompoknya. Karenanya, setiap potensi yang dikembangkan oleh setiap individu juga dapat berpengaruh besar terhadap perubahan pada kelompoknya. Oleh sebab itu mengembangkan potensi diri kearah positif adalah keharusan didalam organisasi.

Pengembangan potensi diri dalam mewujudkan kesuksesan kinerja aparatur pemerintah sangatlah penting, sehingga upaya peningkatan kualitas SDM secara terus menerus harus dilakukan. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan menjadi posisi strategis dalam mencapai keberhasilan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan.

ASN sebagai penentu harapan tersebut haruslah ditunjang oleh pengembangan potensi diri yang memadai. Dengan melakukan pengembangan potensi diri secara konsisten maka kompetensi, keterampilan dan sikap perilaku yang dimiliki oleh setiap aparatur dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan kompetensi secara terus menerus dan berkesinambungan.

Menurut Hery Wibowo (2007: 1) paling tidak ada empat kategori potensi yang terdapat dalam diri manusia sejak ia lahir yaitu potensi otak, emosi, fisik dan spiritual dan semua potensi ini dapat dikembangkan pada tingkat yang tidak terbatas. Sedangkan menurut Udo Yamin Efendi Majdi (2007:

87) berpendapat bahwa manusia itu diciptakan dengan potensi diri terbaik dibandingkan dengan makhluk Tuhan yang lain, ada empat macam potensi yang dimiliki oleh manusia yaitu potensi intelektual, emosional, spiritual dan fisik.

a. Potensi Fisik

Potensi fisik (*Psychomotoric*) menurut Budiyo (2006:3) adalah potensi manusia yang dapat diberdayakan sesuai fungsinya untuk berbagai kepentingan dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup. Misalnya mata untuk melihat, kaki untuk berjalan, telinga untuk mendengar dan lain-lain. Setiap potensi fisik yang dimiliki manusia mempunyai fungsi sendiri-sendiri. Menurut Mulyaningtyas & Hadiyanto (2007: 90-91) Potensi fisik atau kecerdasan fisik adalah masalah yang menyangkut kekuatan dan kebugaran otot sekaligus kekuatan dan kebugaran otak dan mental. Orang yang seimbang fisik dan mentalnya memiliki tubuh yang ideal serta otak yang cerdas.

Hal ini sejalan dengan ungkapan "*Mens sana in corpore sano*" sebuah kalimat dalam bahasa Latin yang artinya adalah didalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang kuat. Kekuatan intelektual dan mental akan sangat dipengaruhi oleh kekuatan fisik. Bagaimana seseorang dapat berfikir rasional dengan intelektual baik, jika dirinya lemah secara fisik. Segala yang dipelajarinya akan sulit diserap oleh otak jika dirinya tidak sehat secara fisik.

Manusia memiliki potensi yang luar biasa untuk membuat gerakan fisik yang efektif dan efisien serta memiliki

kekuatan fisik yang tangguh. Orang yang berbakat dalam bidang fisik mampu mempelajari olah raga dengan cepat dan selalu menunjukkan permainan yang baik. Selain itu kecerdasan fisik atau PQ (*Physical Quotient*) juga dianggap sebagai dasar dari elemen IQ (*Intelligence Quotient*). Potensi fisik merupakan potensi yang dimiliki individu yang berkaitan dengan aspek fisiknya. Potensi fisik merupakan wadah untuk memanifestasikan potensi IQ, EI (*Emotional Intelligence*), SI (*Spiritual Intelligence*) dan AI (*Adversity Intelligence*). Wahyu Suprpti (2015: 17).

Potensi fisik seseorang perlu dipelihara secara efektif. Pemeliharaan ini mencakup pola makan yang seimbang, istirahat yang cukup, relaksasi, dan berolahraga secara rutin dan teratur. Sebagai seorang Penyuluh Hukum yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) tentu potensi fisik akan sangat berpengaruh terhadap tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh untuk melakukan kegiatan penyuluhan hukum dalam menunjang tugas organisasi tempat Penyuluh Hukum berada. Hal ini tentu saja sangat diperlukan agar dapat mampu menyeimbangkan dengan potensi-potensi lain yang dimiliki.

b. Potensi Kecerdasan Intelektual

Konsep kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient/IQ*) muncul ketika William Stern menemukan adanya lapisan *neo-cortex* pada otak manusia. Dari lapisan inilah manusia dapat mempelajari banyak hal termasuk berhitung, berbahasa, hingga menggunakan komputer. Secara umum, kecerdasan intelektual merujuk pada

potensi yang dimiliki oleh individu untuk mempelajari sesuatu lewat alat-alat berpikir. Kecerdasan ini dapat dinilai dari kemampuan verbal dan logika berpikir seseorang. Konsep ini pertama kali diutarakan oleh Alfred Binet.

Menurut William Stern, kemampuan intelektual adalah kesanggupan seseorang untuk menyesuaikan diri pada hal-hal baru dengan menggunakan alat-alat berpikir menurut tujuan yang ingin dicapai. Kemampuan intelektual juga merujuk pada kapabilitas seseorang untuk dapat bertindak secara terarah, berpikir secara bermakna dan dapat berinteraksi secara efisien dengan lingkungannya.

Potensi kecerdasan intelektual atau istilah lainnya *Intelligence Quotient(IQ)*, berfungsi untuk memecahkan masalah-masalah yang sifatnya kognitif, antara lain menganalisis masalah, membuat perencanaan, membuat karya tulis/ilmiah dan lain sebagainya. IQ bersifat genetik dalam artian lebih banyak dipengaruhi oleh faktor bakat daripada lingkungan, namun dalam pengoptimalannya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Adapun aspek-aspek IQ antara lain taraf kecerdasan, daya nalar/logika berfikir, daya mengingat, daya antisipasi, kemampuan memahami konsep bahasa, kemampuan memahami konsep hitungan, kemampuan analisa sintesa, daya bayang ruang dan kreativitas. LAN RI (2015: 18-20).

Prof. Howard Gardner dalam bukunya “*Multi Intelligence*” mengatakan bahwa potensi ini diklasifikasikan ke dalam

tiga jenis potensi yakni potensi matematik, potensi linguistik, dan potensi visual/spatial. Peningkatan potensi ini dapat dilakukan melalui pendidikan yang berkesinambungan, pengasahan dan perluasan fikiran yang terus menerus. Disamping itu juga melalui kegiatan pembiasaan pembuatan jurnal, menulis dan lain sebagainya dapat meningkatkan potensi ini.

Sebagai seorang Penyuluh Hukum tentu potensi ini sangat diperlukan untuk mengembangkan potensi kreatif dan inovatif. Potensi ini dapat digunakan dalam menciptakan inovasi-inovasi pada organisasi tempat Penyuluh Hukum berada. Selain itu potensi ini dapat digunakan untuk melaksanakan analisis permasalahan hukum melalui konsultasi hukum. Diagnosis untuk cermat, teliti, menggunakan data dengan benar, menganalisis dengan benar, dan memberikan dasar hukum yang tepat adalah bagian dari potensi kecerdasan.

c. Potensi Kecerdasan Emosi

Rasa senang, bahagia, gemas, dan sebagainya merupakan diantara wujud dari emosi positif. Termasuk juga rasa sedih dan marah yang merupakan bagian dari emosi, namun termasuk dalam emosi negatif. Lantas apa yang dimaksud dengan emosi? atau apa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi didalam mengontrol rasa marah, sedih, dan bahagia tersebut.

Kecerdasan emosional atau dalam bahasa Inggris *Emotional Quotient* (EQ) adalah kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol

emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya. Dalam hal ini, emosi mengacu pada perasaan terhadap informasi suatu hubungan. Jika ditinjau secara etimologi dalam Buku Acuan Nasional Pelayanan Kesehatan Maternal dan Neonatal, Sarwono (2009: 124). Emosi berasal dari bahasa Latin *movere* atau *emovere*, dari e- (varian eks) “luar” dan *movere* bergerak yang berarti menggerakkan, bergerak, atau bergerak menjauh. Hal itu juga menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi.

Sedangkan menurut Oxford English Dictionary yang dimaksud dengan emosi adalah setiap kegiatan atau pengolahan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap. Sedangkan menurut Prof. DR. Sarlito Wirawan Sarwono mengatakan bahwa yang disebut dengan emosi adalah sisi lain dari kepribadian yang diwujudkan dalam perasaan/affect yang positif maupun negatif dan ditampilkan dalam berbagai perilaku seperti senyum, tawa teriak, tangis, agresi dan lain sebagainya. Menurut Descartes tahun 1596-1650 mengatakan bahwa pada dasarnya dalam diri setiap manusia terdapat 6 (enam) emosi dasar yaitu: *Joy* (senang), *Sorrow* (sedih), *Love* (Cinta), *Desire* (hasrat), *Rage* (marah), *Wonder* (kagum).

William James (1842-1910) dengan teorinya James-Lange menjelaskan bahwa hubungan antara perubahan fisiologis dengan keadaan-keadaan emosional adalah identik dengan perubahan-perubahan dalam sistem peredaran darah. Hal ini juga merupakan gagasan Peter

Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire pada tahun 1990 yang menerangkan bahwa kualitas-kualitas emosional yang penting adalah keberhasilan.

Kualitas-kualitas tersebut meliputi empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, kemandirian, kemampuan menyesuaikan diri, disukai, kemampuan memecahkan masalah antar pribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan dan sikap hormat. (Lawrence E. Shapiro:5). Lawrence E. Shapiro juga mengatakan bahwa kecerdasan emosional bukanlah didasarkan pada kepintaran seseorang saja, melainkan pada sesuatu yang disebut karakteristik pribadi. Dengan kata lain kecerdasan emosi adalah keterampilan sosial dan keterampilan emosional.

Emotional Intelligence juga mulai populer dibahas pada 1995-1997 oleh Daniel Coleman yang mengatakan bahwa kemampuan mengelola perasaan sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif yang memungkinkan orang bekerjasama dengan lancar menuju sasaran bersama merupakan hal dasar dalam *Emotional Intelligence*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seseorang yang cerdas secara emosi adalah seseorang yang memiliki kecakapan pribadi yang meliputi aspek kesadaran diri, dan kecakapan sosial. Aspek kesadaran diri meliputi:

- 1) mengetahui kondisi diri sendiri termasuk kelebihan dan kelemahannya;
- 2) kesadaran emosinya;
- 3) penilaian diri sendiri secara teliti serta rasa;
- 4) percaya diri.

Aspek pengaturan diri meliputi:

- 1) mengelola kondisi impuls dan sumber daya diri;
- 2) pengendalian diri;
- 3) dapat dipercaya;
- 4) kewaspadaan serta kemampuan melakukan adaptasi secara maksimal serta kemampuan melaksanakan inovasi-inovasi.

Adapun kecapakan sosial dalam artian kecakapan mengelola hubungan dengan orang lain secara intens dan berkesinambungan. Kegiatan ini meliputi aspek kemampuan mempengaruhi orang lain berkomunikasi secara efektif, memimpin organisasi dengan baik, katalisator perubahan, kemampuan mengelola konflik, kemampuan berkolaborasi serta keterampilan dalam membina tim yang efektif.

d. Potensi Kecerdasan Spiritual

Dimensi spiritual seseorang merupakan titik sentral pribadinya, komitmen individual terhadap sistem nilainya, yang menjadi dasar/landasan yang kuat bagi seorang pemimpin adanya kekuatan spiritual dalam dirinya yang dapat mengendalikan emosinya. Dimensi ini merupakan sumber spiritual yang mengangkat semangat seseorang dan mengikatnya pada kebenaran tanpa waktu. Setiap orang berbeda cara mengembangkannya. Dimensi spiritual sering disebut dengan *Spiritual Intelligence* (SI).

Spiritual Intelligence merupakan kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri kita yang berhubungan dengan kearifan di luar ego, atau jiwa sadar (bukan hanya

mengetahui nilai tetapi juga menemukan nilai (Danah Zohar). Lebih lanjut dikatakan oleh Sinetar bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang mendapat inspirasi, dorongan dan efektivitas yang terinspirasi *Theis-ness* (Penghayatan Ketuhanan).

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan manusia yang paling tinggi. Pokok dari SQ adalah kemampuan seseorang untuk memahami keberadaan Tuhan, memahami hakikat diri secara utuh, hakikat dibalik realitas, membedakan yang benar dan yang salah serta kemampuan memaknai bahwa kehadiran kita entah profesi atau status kita mampu membuat orang lain merasa dihargai dan mempunyai penghargaan (Mulyaningtyas & Hadiyanto, 2007). Ingat bahwa dalam membuat inovasi-inovasi anda perlu memperhatikan hati nurani anda. Dalam membuat inovasi sering melakukan ATM (Amati, Tiru, Modifikasi). Hargai karya orang atau lembaga lain yang karyanya kita modifikasikan.

e. Potensi Kecerdasan Ketahananmalangan (*Adversity Quotient*)

Paul G.Stoltz dalam bukunya *Adversity Quotient*, potensi ketahananmalangan atau *Adversity Quotient* (AQ) adalah potensi kecerdasan manusia yang bertumpu pada bagian dalam diri kita yang berhubungan dengan keuletan, ketangguhan dan daya juang tinggi. Dengan adanya AQ membuat seseorang mampu merespon segala hal sulit yang akan dihadapinya. Bagaimana kesulitan tersebut dianggapnya sebagai tantangan yang menghasilkan kesuksesan jika dilaluinya dengan baik. Ketahananmalangan (AQ)

Paul G. Stoltz (2000:8), suksesnya pekerjaan dan hidup terutama ditentukan oleh ketahananmalangan (AQ) yang berdasarkan pada bagaimana kita merasakan dan menghubungkan dengan tantangan-tantangan yang dihadapi. Orang yang memiliki AQ lebih tinggi tidak menyalahkan pihak lain atas kemunduran yang terjadi dan mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah. Ia selalu belajar dari kesalahan dan mengambil sisi positif dari setiap kejadian. Potensi ini sangat diperlukan pemimpin perubahan dalam membuat inovasi-inovasi di unit organisasinya (Welles, 2000:2).

Paul G. Stoltz mengatakan bahwa AQ memiliki tiga bentuk (Stoltz, 2000:9) yaitu:

- 1) AQ sebagai suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua jenis kesuksesan;
- 2) merupakan suatu ukuran untuk mengetahui respon terhadap kesulitan; dan
- 3) merupakan serangkaian peralatan dasar yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon terhadap kesulitan.

Agar kesuksesan menjadi nyata makagabungan dari ketiga unsur di atas yaitu pengetahuan baru, tolak ukur, dan peralatan yang praktis merupakan sebuah kesatuan yang lengkap untuk memahami dan memperbaiki komponen dasar meraih sukses. (Paul G. Stoltz, 2003:9). Demikian juga kesuksesan dalam menciptakan kreativitas dan inovasi sangat dibutuhkan.

Bagi Jabatan Fungsional Penyuluh Hukum yang dalam menjalankan tugasnya langsung dirasakan oleh masyarakat, maka mengembangkan kreativitas dan inovasi dengan kondisi yang terbatas adalah sebuah cara yang harus dapat dilakukan oleh Penyuluh Hukum. Ketahananmalangan menggambarkan suatu ketahanan fisik, mental, dan spritual untuk mengatasi keterbatasan yang kita miliki namun tetap bisa menyesuaikan dengan perubahan yang cepat, bahkan menghasilkan kesuksesan.

Paul G. Stoltz juga mengatakan bahwa situasi yang sulit tidak menciptakan halangan. Setiap kesulitan merupakan tantangan, setiap tantangan merupakan peluang, dan setiap peluang harus diterima. Perubahan merupakan bagian dari suatu perjalanan yang harus dihadapi. Dengan keterbatasan berupa kemalangan tidak menjadi alasan untuk tidak berbuat apa-apa. Keterbatan harus menghasilkan kreativitas.

Masalah yang tidak dapat diselesaikan harus dimaknai karena ketidakmampuan seseorang mencari jalan keluar atau solusi dari permasalahan tersebut. Oleh sebab itu dalam menghadapi setiap masalah, kita harus berfikir positif bahwa setiap masalah pasti ada solusinya, tergantung kita apakah dapat melaluinya dengan melahirkan solusi yang kreatif.

Adversity Quotient (AQ) merupakan ukuran dan sekaligus falsafah, karena AQ menyatukan berbagai disiplin ilmu untuk riset psikologi kognitif, psikoneuroimunologi, dan neurofisiologi, yang meneliti untuk memberikan gambaran tentang bagaimana cara mendekati kesulitan. Sedangkan

sebagai falsafah menyajikan sebuah cara untuk membingkai kembali kehidupan kita. *Adversity Quotient* merupakan logika untuk bergerak maju, menjadikan diri kita lebih tabah, gigih, memiliki pengendalian diri, dan memegang kendali ke mana kita akan pergi. Papper dalam Paul G. Stoltz (2003:9)

Menurut Bryant, kesulitan (*adversity*) adalah segala rintangan baik fisik, emosional, situasional atau spritual yang dapat menghambat sepanjang perjalanan hidup, sebagai contoh: apabila seorang sedang menghadapi kesulitan hidup, misalnya sakit, patah hati atau amarah yang sulit dikontrol maka dia tidak boleh melarikan diri dari kenyataan tersebut. Kenney dalam Paul G. Stoltz menyebutkan bahwa prinsip ketahananmalangan adalah kemampuan seseorang untuk mengalahkan kesulitan menjadi peluang. Paul G. Stoltz (2000:27). Oleh sebab itu dengan mendeskripsikan *Adversity Qoutient* akan mampu memberikan pemahaman tentang apa yang dibutuhkan untuk menggapai kesuksesan yakni antara lain:

- 1) *Adversity Quotient* dapat memberi tahu seberapa jauh mampu ketahanan menghadapi kesulitan yang akan datang dan bagaimana kemampuan tersebut dapat mengatasinya.
- 2) *Adversity Quotient* memprediksi siapa yang akan mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang tidak akan mampu menghadapinya.
- 3) *Adversity Quotient* memprediksi siapa yang akan mampu melampaui harapan-harapan atas kinerja dan potensi mereka dan siapa yang akan gagal.
- 4) *Adversity Quotient* memprediksi siapa yang akan meyerah dan siapa yang akan bertahan.

2. Bentuk Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah suatu proses meningkatkan kemampuan atau potensi, dan kepribadian, serta sosial-emosional seseorang agar terus tumbuh dan berkembang. Marmawi, 2009. Sedangkan menurut Tarmudji (1998), pengembangan diri adalah mengembangkan bakat yang dimiliki, mewujudkan impian-impian, meningkatkan rasa percaya diri, menjadi kuat dalam menghadapi percobaan, dan menjalani hubungan yang baik dengan sesamanya. Suatu proses dapat dikatakan sebagai pengembangan diri jika suatu proses pembentukan potensi, bakat, sikap, perilaku dan kepribadian seseorang melalui pembelajaran dan pengalaman yang dilakukan berulang-ulang sehingga meningkatkan kapasitas atau kemampuan diri sampai pada tahap kemandirian. Menurut Fanani (2003).

Pengembangan diri merupakan pengembangan segala potensi yang ada pada diri sendiri, dalam usaha meningkatkan potensi berfikir dan berprakarsa serta meningkatkan kapasitas intelektual yang diperoleh dengan jalan melakukan berbagai aktivitas. Pengembangan potensi diri harus dikembangkan melalui pengembangan bakat yang dimiliki, mewujudkan target yang dituangkan dalam visi misi, meningkatkan percaya diri dan menjalankan hubungan baik dengan semua kalangan.

Menurut Tarmudji (1998:29) langkah yang perlu untuk mencapai segala sesuatu untuk pengembangan diri dapat dilakukan dengan:

a. Meningkatkan kecepatan dalam bekerja

Untuk menunjukkan kinerja unggul, cara terbaiknya adalah dengan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat. Dengan manajemen waktu yang baik maka akan membuat pekerjaan selesai sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini bisa dilakukan dengan membuat jadwal pekerjaan yang menjadi tanggungjawab kita yang meliputi:

- 1) Jadwal pekerjaan yang harus dikerjakan tiap hari
Dengan adanya jadwal pekerjaan tiap hari kita lebih disiplin sehingga lebih banyak pekerjaan yang bisa diselesaikan dan tidak pernah mengerjakan sesuatu yang melebihi kapasitas diri. Misalnya sebagai Penyuluh Hukum harus memiliki rincian tugas yang akan dikerjakan. Setiap hari bagi Penyuluh Hukum yang memiliki jadwal kegiatan akan memiliki target dan penyelesaian waktu yang baik.
- 2) Jadwal seluruh pekerjaan
Dengan mencantumkan seluruh pekerjaan yang maka lebih muda untuk menelaah dan memastikan bahwa daftar yang harus dikerjakan setiap hari telah mencakup semua hal yang harus diselesaikan dengan segera. Penyuluh Hukum harus memiliki program harian, agar setiap hari dapat mengerjakan mana yang menjadi prioritas dalam seluruh hal yang telah diagendakan.
- 3) Jadwal pekerjaan jangka panjang
Hal ini berfungsi untuk mengingatkan pekerjaan yang akan dikerjakan beberapa waktu mendatang dan

menentukan cara mencapainya. Misalnya sebagai Penyuluh Hukum memiliki target untuk naik pangkat atau jabatan maka harus memiliki jadwal seluruh kegiatan dalam jangka waktu tertentu, agar dalam targetnya memiliki gambaran dalam hal yang akan dicapainya.

Selain ketiga hal diatas, sebagai seorang Penyuluh Hukum dalam meningkatkan kecepatan dalam bekerja juga harus memperhatikan penetapan skala prioritas, menghindari penundaan, menghilangkan kebiasaan membuang waktu, dan menghindari gangguan. Bly (1999: 35) menyampaikan bahwa ada sepuluh cara agar pola bekerja lebih baik dan lebih cepat:

- 1) Memanfaatkan komputer
- 2) Hindari bersikap perfeksionis
- 3) Bebaskan diri dari tuntutan menjadi inovator
- 4) Lakukan beberapa tugas yang berbeda
- 5) Jangan membuang waktu dengan mengerjakan hal yang belum pasti
- 6) Atur tenggat waktu yang tegas namun cukup
- 7) Jaga dan hargai waktu anda
- 8) Selalu fokus
- 9) Buatlah sasaran hasil
- 10) Lakukan pekerjaan yang anda senangi

b. Membangkitkan produktivitas

Waktu adalah hal yang tidak dapat diulang kembali, sehingga membuatnya sangat berharga. Sampai sekarang belum ada orang yang dapat memutar waktu kembali, sehingga setiap orang yang ingin produktif

dituntut untuk memanfaatkannya sebaik mungkin. Waktu dapat dimanfaatkan secara maksimal jika kita dapat mengaturnya dengan baik, diantaranya membuat perencanaan tugas dan target-target yang ingin dicapai. Termasuk menyingkirkan sifat malas adalah hal yang dapat dilakukan dalam memanfaatkan waktu dengan baik. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk mencapai produktivitas, yaitu:

- 1) Menetapkan target;
- 2) Menghargai waktu;
- 3) Mengetahui nilai/pentingnya waktu;
- 4) Menghindari kejenuhan bekerja.

Ketidakterbatasan kebutuhan manusia dan keterbatasan kemampuan manusia dalam memenuhi kebutuhan diantaranya keterbatasan menggunakan waktu yang ada. Waktu tidak dapat diulang kembali, sehingga telah menghadapkan manusia pada kebutuhan untuk berorganisasi dan manajemen hidupnya untuk memajukan organisasi. Edwin B. Flippo mengatakan bahwa “Organisasi adalah sistem hubungan antara sumber yang memungkinkan pencapaian sasaran”.

Penyuluh Hukum sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, merata dalam penyelenggaraan tugas negara dan pemerintahan, serta pembangunan harus dapat manajemen hidupnya agar menghasilkan kreativitasnya sehingga dapat membangkitkan produktivitas bagi dirinya dan organisasi atau instansi tempat ia bernaung.

Setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan. Dalam rangka pencapaian tujuan akhir, manajemen mutlak menyatakan arah yang akan ditempuh oleh organisasi sehingga dapat terwujud suatu keadaan yang diinginkan pada sewaktu-waktu. Dengan kata lain, manajemen perlu menyatakan pandangannya secara eksplisit tentang bentuk masa depan organisasi yang dikehendaki itulah yang dimaksud dengan visi.

Akan tetapi harus ditekankan bahwa pernyataan manajemen saja tidak cukup. Maka diambillah langkah-langkah sosialisasi yang komprehensif dan mantap sehingga visi menjadi “milik” setiap orang dalam organisasi dalam hal ini Penyuluh Hukum. Atas dasar perumusan hal itu maka misi organisasi ditentukan dan setiap individu yang berada pada organisasi atau institusi tersebut mengerti segala kegiatan pokok yang dilakukannya dan apa yang akan dicapai untuk dirinya dan organisasi.

c. Manajemen Waktu

Untuk memenuhi setiap rencana atau tugas, keputusan untuk manajemen waktu sangat dibutuhkan, dari beberapa menit, hingga beberapa tahun. Maka dari itu, hal khusus dalam sebuah perencanaan adalah manajemen waktu.

Waktu adalah salah satu sumber daya yang tidak bisa direproduksi dan tidak dapat diambil alih. Manajemen waktu di dalam sebuah perencanaan kegiatan merupakan suatu teknik untuk mengatur dan meningkatkan penggunaan waktu secara efektif.

Manajemen waktu adalah hal yang serius dan penting bagi Aparatur Sipil Negara khususnya Penyuluh Hukum. Saat ini pemerintah telah mengeluarkan sebuah produk hukum yang berhubungan dengan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Produk hukum ini adalah penjabaran dari Pasal-pasal yang ada pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, penjabaran tersebut diatur diantaranya dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Adapun isi dari Peraturan Pemerintah Manajemen PNS tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Bab 1 merupakan ketentuan umum PP Manajemen PNS;
- 2) Bab 2 mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS;
- 3) Bab 3 mengatur pengadaan PNS;
- 4) Bab 4 mengatur tentang pangkat dan jabatan PNS;
- 5) Bab 5 mengatur tentang manajemen karier PNS, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi;
- 6) Bab 6 mengatur tentang penilaian kinerja dan disiplin PNS;
- 7) Bab 7 mengatur tentang penghargaan PNS;
- 8) Bab 8 mengatur tentang pemberhentian PNS;
- 9) Bab 9 mengatur tentang penggajian tunjangan dan fasilitas PNS;
- 10) Bab 10 mengatur tentang jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS;

- 11) Bab 11 mengatur tentang perlindungan PNS;
- 12) Bab 12 mengatur tentang cuti PNS;
- 13) Bab 13 mengatur tentang ketentuan lain-lain;
- 14) Bab 14 ketentuan peralihan;
- 15) Bab 15 ketentuan penutup.

Dengan adanya instrumen hukum mengenai manajemen PNS, menjadi jelas bahwa sebagai ASN yang merupakan PNS dengan Jabatan Fungsional Penyuluh Hukum maka harus mengatur waktunya dengan sebaik-baiknya agar segala hal yang ditargetkan dapat tercapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan Atkinson yang mengatakan manajemen waktu adalah suatu jenis keterampilan yang berkaitan dengan berbagai bentuk upaya dan tindakan individu yang dilakukan dengan terencana agar seseorang mampu memanfaatkan waktu sebaik mungkin.

Menurut Forsyth manajemen waktu adalah sebuah cara untuk membuat waktu terkendali sehingga dapat menciptakan efektivitas dan produktivitas. Sedangkan menurut Akram, manajemen waktu adalah kemampuan menggunakan waktu dengan efektif dan efisien untuk memperoleh manfaat yang maksimal.

Dengan demikian manajemen waktu adalah pemanfaatan waktu untuk melakukan hal-hal yang dianggap penting dan sudah tercatat pada tabel kerja. Waktu dan tanggungjawab kerja bagi sebagian orang dinilai seolah tidak bisa dikompromikan. Tatkala sedang sibuk dengan pekerjaan yang terus berdatangan, tatkala sedang tidak sibuk tidak ada aktivitas apapun.

Fenomena umum yang terjadi dimanapun tempatnya adalah bekerja begitu giat dan mengelola waktu dengan baik saat sibuk, kemudian mengurangi ritme kerja saat luang.

Hal ini merupakan kesalahan tanpa disadari. Karena kunci produktivitas tingkat tinggi adalah dengan memaksimalkan semua waktu yang ada, baik saat senggang maupun saat sibuk.

Ada beberapa tips untuk menjaga produktivitas tingkat tinggi baik periode senggang ataupun periode sibuk, diantaranya:

- 1) Menggunakan periode senggang secara produktif.
- 2) Menyelesaikan semua tuntutan dan berbagai pekerjaan

Hal tersebut diatas bisa dilaksanakan apabila strategi pengembangan potensi diri, sebagai berikut:

- 1) Bersikap dan berfikir positif
- 2) Berani mengambil peluang dan resiko
- 3) Tegas mengambil keputusan
- 4) Menghargai diri sendiri
- 5) Bekerja secara terorganisir

B. Mengembangkan Potensi Diri

Pengembangan potensi diri dalam mewujudkan kesuksesan kinerja birokrasi pemerintah sangatlah penting. Upaya peningkatan kualitas SDM secara terus menerus harus dilakukan. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara berperan strategis mencapai keberhasilan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan.

Penyuluh Hukum merupakan ASN yang menentukan harapan tersebut, namun dalam mencapainya juga perlu ditunjang oleh pengembangan potensi diri yang memadai. Dengan melakukan pengembangan potensi diri secara konsisten maka kompetensi, keterampilan dan sikap perilaku yang dimiliki oleh Penyuluh Hukum dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal.

Dengan pengembangan potensi sumber daya manusia, maka diharapkan akan ada perbaikan terhadap kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan, sesuai dengan perkembangan ilmu dan berbagai regulasi pemerintah. Menurut Saydam (1996:63) kecerdasan dan intelektual sangat mempengaruhi pengembangan SDM. Jadi, pengembangan sumber daya manusia bermanfaat meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini instansi tempat bernaung Penyuluh Hukum.

Selain itu potensi sumber daya manusia Penyuluh Hukum bagi instansi seperti Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia paling tidak harus memahami sekurangnya:

- 1) Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih dikuasai;
- 2) Perkembangan peraturan perundang-undangan skala nasional;
- 3) Kebijakan dan peraturan terbaru yang berlaku pada instansi;
- 4) Sistem dan prosedur yang digunakan oleh instansi;
- 5) Sasaran yang akan dicapai instansi dan Penyuluh Hukum;
- 6) Pentingnya kerjasama dalam melaksanakan tugas sebagai Penyuluh Hukum;
- 7) Informasi tentang media sosial, kemasyarakatan, data kondisi geografis, dan data tingkat kriminalitas menonjol;
- 8) Kendala-kendala yang dihadapi Instansi.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki arti yang cukup luas, bukan hanya pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu upaya dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia memiliki cakupan yang sangat luas dengan bertujuan meningkatkan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan profesionalitas dan produktivitas. Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia meliputi:

- 1) Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan;
- 2) Pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan *Built in Training (BIT)*;
- 3) Pengembangan sumber daya manusia penugasan;
- 4) Pengembangan sumber daya manusia melalui mutasi dan promosi;
- 5) Pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan karir;
- 6) Pengembangan sumber daya manusia melalui *Total Quality Management*;
- 7) Pengembangan sumber daya manusia melalui pengawasan dan pengendalian.

Pengembangan diri yang merupakan proses yang komprehensif dari awal keputusan sampai menuju puncak sukses dalam meraih kemandirian suatu organisasi. Perkembangan berarti serangkaian perubahan progresif yang terjadi karena proses kematangan dan pengalaman. Setiap individu dalam pengembangan dirinya pasti tidak terlepas dari berbagai faktor, baik intern maupun ekstern.

Adapun faktor-faktor pendukung dalam pengembangan diri berangkat dari dalam diri sendiri setiap individu. Sedangkan dalam suatu organisasi, pengembangan diri terkait bagaimana

manajemen mengatur dengan tepat bagaimana suatu individu bisa berkembang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi keberadaan potensi sumber daya manusia akan mempengaruhi keberlangsungan organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu perlu upaya upaya berkesinambungan dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia. Dengan pengembangan potensi sumber daya manusia, maka diharapkan akan ada perbaikan akan kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan, sesuai dengan perkembangan ilmu dan berbagai regulasi pemerintah.

Menurut Saydam (1996:63) kecerdasan dan intelektual sangat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia. Jadi, pengembangan sumber daya manusia maka akan bermanfaat jika segala potensi diarahkan kearah yang lebih baik agar potensi sumber daya manusia organisasi/instansi tersebut kearah lebih baik.

Dalam mengembangkan potensi diri maka perlu menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara umum. Menurut Lyndal Urwick fungsi manajemen ada empat, yaitu:

1. Perkiraan (Forecasting)

Pengertian prediksi adalah suatu proses memperkirakan secara sistematis tentang sesuatu yang paling mungkin terjadi di masa depan berdasarkan informasi masa lalu dan sekarang yang dimiliki dengan tujuan agar kesalahan selisih antara sesuatu yang terjadi dengan hasil perkiraan, dapat diperkecil. Istilah prediksi sama dengan ramalan atau perkiraan (*forecast*). (<https://www.kanal.web.id/pengertian-prediksi>)

Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan bahwa prediksi adalah hasil dari kegiatan memprediksi atau meramal atau memperkirakan nilai pada masa yang akan datang dengan menggunakan data masa lalu. (<https://kbbi.web.id/prediksi>). Prediksi tidak harus memberikan jawaban secara pasti kejadian yang akan terjadi, melainkan berusaha untuk mencari jawaban sedekat mungkin yang akan terjadi. Prediksi menunjukkan apa yang akan terjadi pada suatu keadaan tertentu dan merupakan input bagi proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Meskipun pengkajian yang mendalam mengenai alternatif masa depan adalah suatu disiplin baru, namun orang telah menaruh perhatian besar tentang apa yang akan terjadi kemudian semenjak manusia mulai mengetahui sesuatu. Populasi tukang ramal dan tukang nجوم pada zaman kuno dan abad pertengahan merupakan satu manifestasi dari keinginan tahu orang tentang masa depannya. Perhatian tentang masa depan ini berlangsung terus bahkan berkembang menjadi kolom astrologi.

Prediksi bisa berdasarkan landasan yang ilmiah atau hanya subjektif belaka. Contoh prediksi atau perkiraan yang ilmiah adalah prediksi atau perkiraan cuaca, gempa, gunung meletus ataupun bencana secara umum, dimana hasil prediksi atau perkiraan muncul berdasarkan data dan informasi terbaru yang didasarkan pengamatan termasuk oleh satelit. Sedangkan prediksi atau perkiraan yang subjektif contohnya adalah pertandingan sepakbola, olahraga, dan lain-lainnya, umumnya berdasarkan pandangan subjektif dengan sudut pandang sendiri dari yang memprediksinya.

Prediksi/perkiraan/peramalan adalah suatu prosedur untuk membuat informasi aktual tentang situasi sosial masa depan atas dasar informasi yang telah ada tentang masalah kebijakan. Ramalan mempunyai tiga bentuk utama yaitu proyeksi, prediksi, dan perkiraan. Jika dikaitkan dengan konsep pengembangan potensi diri bagi Penyuluh Hukum, maka sejauhmana kita mampu merekonstruksi masa depan kita.

Artinya setiap orang harus bisa menentukan visi, misi, tujuan, impian, dan startegi diri kita untuk mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Dari data masa lalu tersebut, setiap Penyuluh Hukum dapat memprediksi yang akan terjadi di masa depan sehingga Penyuluh Hukum dapat menjadi Penyuluh Hukum yang paham dengan kebutuhan masa depan.

2. Perencanaan (Planning)

Perencanaan menurut Abe (2001) dalam Ovalhanif (2009) adalah susunan (rumusan) sistematis mengenai langkah-langkah mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Tjokroamidjojo (1995) dalam Ovalhanif (2009) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (maksimum output) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efektif dan efisien. Selanjutnya dikatakan bahwa, perencanaan merupakan penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Menurut Terry (1960) dalam Mardikanto (2010), perencanaan diartikan sebagai suatu proses pemilihan dan menghubungkan-hubungkan fakta, serta menggunakannya untuk menyusun asumsi-asumsi yang diduga bakal terjadi di masa datang, untuk kemudian merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan. Perencanaan juga diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta, mengenai kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan yang diharapkan atau yang dikehendaki. (renlitbang.banjarmasinkota.go.id.)

Melakukan perencanaan, berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan potensi yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya. Berbagai batasan tentang *planning* dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit dan terinci.

Misalnya yang sederhana, merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Dengan mengacu pada enam pertanyaan dibawah ini:

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- 2) Mengapa tindakan itu harus dikerjakan?
- 3) Di manakah tindakan itu harus dikerjakan?
- 4) Kapankah tindakan itu harus dikerjakan?
- 5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
- 6) Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu?

Jadi, perencanaan merupakan proses menetapkan sasaran atau tujuan dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran. Proses menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Dan sebagai Penyuluh Hukum yang memiliki tugas untuk mencerdaskan kehidupan bangsa khususnya pemahaman hukum, maka perencanaan yang matang dan terukur adalah hal yang harus dilakukan oleh seorang Penyuluh Hukum.

3. Organisasi (*Organizing*)

Organisasi (*Organizing*) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Bila di tinjau dari proses, maka proses itu adalah proses menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan diatur dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan dapat bekerja secara efektif.

Pengorganisasian atau *Organizing* berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antar bagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi satu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil.

Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Dan Penyuluh Hukum sebagai ASN dalam berorganisasi

sudah seharusnya tunduk pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Diantaranya undang-undang ASN dan aturan-aturan turunannya.

Keberadaan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP Manajemen PNS) telah menggeser pola pengelolaan manajemen sumber daya aparatur di Indonesia. Memberikan suatu harapan bagi terwujudnya profesionalisme ASN sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik, hingga perekat dan pemersatu bangsa. Profesionalisme ini tentunya perlu diwujudkan.

Keberadaan seperangkat kebijakan hanyalah instrumen yang memberikan ruang untuk mewujudkan perubahan dimaksud. Penyuluh Hukum sebagai bagian dari institusi pemerintah yang memiliki visi, maka dari tahun ke tahun Penyuluh Hukum harus terus melakukan berbagai kegiatan guna pengembangan inovasi menuju kearah pembaharuan di bidang penyuluhan hukum agar institusi sebagai organisasi tempat Penyuluh Hukum berada harus merasakan dampak positif dari hadirnya Jabatan Fungsional Penyuluh Hukum.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara, jumlah PNS pada tahun 2017 sebesar 4.498.643 orang. Dari jumlah tersebut, lebih dari separuhnya merupakan pejabat fungsional. Jumlah yang menduduki jabatan JPT, JA, dan JP ada 467.574 orang (10,6%), sementara staf atau pelaksana berjumlah 1.716.021 orang (38,15%). Pejabat fungsional sendiri berjumlah 2.306.048 orang (51,25%).

Hal ini menunjukkan dominasi jabatan fungsional sebagai jabatan mayoritas dalam ASN. Sehingga peran Penyuluh Hukum sebagai bagian dari rumpun jabatan fungsional harus benar-benar bermanfaat bagi organisasi nya serta secara luas bermanfaat bagi masyarakat dan bangsanya yaitu bangsa Indonesia.

4. Aktual (Actuating)

Menggerakkan atau *actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendiri atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*). Menurut Wiyono (2006:59) jika fungsi-fungsi manajemen diatas dikaitkan dengan pengembangan potensi diri maka akan terdapat 4 fungsi manajemen pengembangan potensi diri, yaitu:

- a. Perencanaan pengembangan potensi diri
- b. Pengorganisasian pengembangan potensi diri
- c. Pelaksanaan pengembangan potensi diri
- d. Pengendalian pengembangan potensi diri

Dengan demikian guna keberhasilan dalam melakukan pengembangan potensi diri maka harus dibuat perencanaan hidup yang meliputi visi, misi, sasaran, dan tujuan dalam hidup setiap manusia. Untuk mencapai hal ini maka harus melakukan koordinasi bagaimana menggunkan berbagai potensi yang telah ada di setiap manusia.

Dalam mengorganisasikan potensi dalam diri maka akal pikiran harus disinkronkan dengan nafsu dan jiwa manusia. Kesuksesan dalam mengembangkan potensi diri sangat ditentukan sejauhmana penguasaan terhadap ilmu, teknologi, keahlian ataupun berbagai latihan. Dalam meraih kesuksesan, maka potensi diri haruslah dikendalikan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, yaitu mengendalikan akal pikiran, nafsu dan jiwa agar selalu pada garis yang sama dalam mencapai tujuan.

C. Latihan

Diskusikan dengan rekan anda tentang peran pengembangan potensi diri terhadap manajemen perubahan.

D. Rangkuman

Setiap individu memiliki keunikan dan kekhususan yang terdapat di dalam dirinya. Inilah yang dinamakan dengan potensi diri. Ada beberapa potensi yang ada dalam diri seseorang yaitu potensi fisik, potensi kecerdasan intelektual, potensi emosi, potensi spiritual, dan potensi kecerdasan ketahananmalangan. Adapun bentuk pengembangan potensi diri bisa dilakukan antara lain dengan meningkatkan kecepatan dalam bekerja, membangkitkan produktivitas, melakukan manajemen waktu.

E. Evaluasi

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Sebagai Penyuluh Hukum perlu terus melakukan pengembangan potensi diri agar bisa melaksanakan tugas dan fungsinya. Apa yang dimaksud dengan potensi diri dan berikan contohnya.
2. Sebutkan jenis pengembangan sumber daya manusia.

BAB III

AGEN PERUBAHAN

Setelah membaca bab ini, para peserta diharapkan dapat menjalankan fungsi sebagai agen perubahan

Bab ini menjelaskan bagaimana peserta pelatihan dapat menjadi agen perubahan di lingkungan kerjanya.

A. Pengertian dan Konsep Agen Perubahan

Penyuluh Hukum merupakan agen perubahan yang memiliki kemampuan untuk melakukan penyebarluasan informasi dan pemahaman terhadap norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna mewujudkan dan mengembangkan kesadaran hukum masyarakat sehingga tercipta budaya hukum dalam bentuk tertib dan taat atau patuh terhadap norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku demi tegaknya supremasi hukum.

Setelah masyarakat yang mendapatkan penyuluhan hukum menjadi sadar, dan taat hukum, hingga membuat lingkungan atau komunitasnya menjadi berbudaya hukum, maka hal itu dianggap perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Perubahan dapat dikatakan sebagai fenomena yang pasti terjadi. Namun kita dapat merencanakan perubahan seperti apa yang kita harapkan.

Perubahan merupakan proses alamiah yang akan terus muncul dan secara berulang dalam perjalanan kehidupan dan peradaban manusia. Maka hanya organisasi atau individu yang mampu beradaptasi terhadap perubahan yang mampu bertahan.

Penyuluh Hukum sebagai agen perubahan berfungsi meyakinkan masyarakat mengenai materi hukum dan peraturan perundang-undangan untuk melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Penyuluh Hukum sebagai agen perubahan wajib memahami komunikasi yang baik agar mampu menyampaikan pesan perubahan melalui penyuluhan hukum dengan model komunikasi yang mudah dipahami oleh masyarakat sehingga proses perubahan berjalan efektif dan memberikan keuntungan yang nyata bagi negara dan bangsa Indonesia.

Pada era globalisasi yang mendunia saat ini, perubahan terus bergerak cepat, termasuk dengan cara berfikir dan kompetensi baru, apalagi teknologi terus mengalami perubahan kearah yang semakin canggih. Menurut Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan *Agent of Change*, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih lembaga-lembaga kemasyarakatan (Soekanto, 1992:273).

Havelock, didalam bukunya *The Change Agent's Guide to Innovation in Education* Tahun 1973, mengatakan bahwa *agent of change* yaitu orang yang membantuterlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi berencana (Nasution, 1990:37). Sedangkan menurut Robbins & Coulter dalam (Supriyanto, 2016:32) mengatakan bahwa agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi.

Pengertian lebih luas menurut Griffin dan Pareek dalam (Wibowo, 2006:118) berpendapat bahwa agen perubahan adalah orang profesional yang tugasnya membantu masyarakat atau kelompok merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran,

fokus pada masalah, mencari pemecahany ang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan,yang dimaksud untuk memperbaiki situasi, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha yang terencana.

Adapun usaha yang dilakukan dalam pembangunan suatu masyarakat ditandai dengan adanya sejumlah orang yang menggerakkan dan menyebarluaskan proses perubahan tersebut. Mereka tersebutlah yang dinamakan sebagai agen perubahan. Seorang agen perubahan harus mampu menanamkan karakteristik dalam dirinya agar menjadi panutan atau teladan bagi sekelompok orang yang menjaditarget perubahannya.

Agen perubahan selalu menanamkan pada dirinya sikap optimis demi terciptanya sebuah perubahanyang diharapkannya. Para individu atau kelompok yang diberitanggung jawab untuk mengubah perilaku atau untukmelakukan perubahan dinamakan agen perubahan. Para ahliilmu jiwa dan para konsultan, sering diminta bantuan merekapada organisasi-organisasi sebagai agen-agen perubahan gunamenghadapi bahkan mengikuti perubahan (Winardi, 2008:96-97).

Sebagai Penyuluh Hukum dapat disimpulkan menjadi agen perubahan berarti menjadi seorang individu atau sebuah tim yang bekerja sama untukmempengaruhi masyarakat agar menjadi masyarakat yang sadar dan taat akan hukum, yang mana jika masyarakat telah sadar maka dengan sendirinya akan terbentuk budaya hukum yang baik. Hal itu adalah bagian dari cita-cita bangsa yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

1. Agen Perubahan bagi Reformasi Birokrasi

Dalam konteks reformasi birokrasi, tantangan agen perubahan jauh lebih besar dari sektor lainnya terutama di Indonesia. Apalagi masyarakat Indonesia masih “kurang percaya” terhadap birokrasi di Indonesia. Walaupun sebenarnya ketidakpercayaan tersebut muncul karena oknum tertentu dan tidak dapat disamaratakan.

Definisi Agen Perubahan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah, menyatakan bahwa Agen Perubahan adalah individu atau kelompok terpilih yang dijadikan contoh dan panutan baik dalam integritas maupun kinerjanya yang tinggi. Agen Perubahan Reformasi dan Birokrasi berperan sebagai role model bagi lingkungan sekitar. Sebagai agen perubahan baik sebagai individu yang memimpin instansi pemerintah atau sebagai pegawai dalam suatu instansi pemerintah harus memiliki peran yang kuat dalam instansi tersebut agar terjadinya perubahan kearah yang lebih baik.

Sebagai Agen Perubahan yang aktif juga harus ikut didalam forum-forum yang dapat mengasah keterampilannya, misalnya forum agen perubahan yang berarti pertemuan para Agen Perubahan sebagai sarana komunikasi bagi Agen Perubahan dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk mempercepat dan memperkuat terjadinya perubahan pada organisasi tersebut.

Reformasi birokrasi pada hakekatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.

Selaras dengan pesan Presiden Republik Indonesia Joko Widodo bahwa jika ada kerusakan pada nilai kedisiplinan, maka harus ada serangan nilai-nilai ke arah itu. Bisa mengubah pola pikir, mindset, titik itulah yang kita serang. Untuk melakukan serangan itu dibutuhkan para prajurit handal yang dalam hal ini disebut sebagai agen perubahan. Fungsinya untuk mengembalikan karakter warga negara ke keasliannya (orisinalitas), mempunyai identitas sebagai suatu bangsa yang melayani rakyatnya.

Ada delapan area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satunya adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) birokrasi, dimana perubahan ini ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sedangkan makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja

secara profesional dan mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja dilingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi.

Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang baik, sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya.

Selain unsur pimpinan, maka untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya. Komitmen pimpinan harus diikuti oleh seluruh bawahannya dan terutama beberapa stafnya yang mempunyai kedudukan strategis.

Komitmen ini harus diwujudkan dalam ucapan dan tindakan sehari-hari, serta dituangkan dalam kebijakan formal. Harus disadari bahwa perubahan tidak bisa terjadi dalam waktu yang singkat, oleh karenanya fokus perubahan harus diarahkan mulai pada hal-hal yang sangat mungkin dilakukan dan dilakukan secara bertahap. Perlu ada unit kerja atau kelompok kerja yang ditugaskan untuk menangani manajemen perubahan dan semua aktor yang terlibat dapat

membangun strategi komunikasi yang efektif dalam mengajak orang lain untuk melakukan perubahan.

Perlu dilakukan antisipasi adanya kondisi yang menyebabkan timbulnya rasa lelah atau bosan, dan putus asa dalam menangani manajemen perubahan, karena perkembangan lingkungan strategis sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perubahan, sehingga dukungan teknis dan administratif pihak eksternal akan mengakselerasi terjadinya perubahan.

Proses akhir yang juga tidak kalah penting adalah monitoring dan evaluasi berkala sangat diperlukan, terlebih mengingat bahwa keberhasilan suatu perubahan sulit diukur secara kuantitatif. Menurut PermenpanRB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah Kriteria Agen Perubahan adalah berstatus sebagai ASN/TNI/Polri; tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai; bertanggungjawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya; taat aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten terhadap penegakan aturan disiplin dan kode etik; mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya; inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi.

Apakah Penyuluh Hukum memenuhi kriteria tersebut? Jika iya, kita harus bertekad dari diri sendiri untuk menjadi agen perubahan dalam diri kita sebagai Penyuluh Hukum, keluarga, organisasi untuk perubahan Indonesia yang lebih baik. Tentunya sebagai ASN, Penyuluh Hukum yang merupakan garda terdepan dan sebagai gerak dasar dan awal dalam mewujudkan keberhasilan penyelenggaraan

kesadaran hukum masyarakat guna membentuk budaya hukum yang baik dan ikut menjadi dan membentuk masyarakat sebagai salah satu agen perubahan (*agent of change*).

2. Peranan Agen Perubahan

Seorang agen perubahan dalam melaksanakan tugasnya memiliki peran-peran tertentu. Berikut ada 6 (enam) peranan agen perubahan dalam proses mengenalkan sebuah inovasi kepada masyarakat luas yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengembangkan kebutuhan perubahan pada masyarakat.
Seorang agen perubahan membantu masyarakat menjadi sadar akan kebutuhan untuk melakukan perubahan terhadap sikap dan tingkah laku mereka. Setelah itu agen perubahan mengusulkan alternatif-alternatif baru untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, menjelaskan betapa pentingnya masalah tersebut diatasi dan diselesaikan serta meyakinkan masyarakat bahwa mereka mampu menghadapi masalah tersebut.
- b. Untuk menciptakan hubungan pertukaran informasi.
Ketika kebutuhan untuk melakukan perubahan diciptakan, seorang agen perubahan harus mengembangkan hubungan dengan para pihak yang terkait dengannya. Agen perubahan dapat meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan tokoh masyarakat dengan cara memiliki sikap yang terpercaya, kompeten, serta berempati terhadap kebutuhan dan permasalahan terhadap lingkungannya.

- c. Untuk menganalisis masalah klien
Penyuluh Hukum sebagai agen perubahan bertanggung jawab untuk menganalisis permasalahan para pihak yang berkonsultasi kepadanya atau pihak masyarakat yang membutuhkan bantuannya untuk menentukan mengapa *alternative* yang ada sebelumnya tidak cocok dengan kebutuhan mereka. Disini tugas agen perubahan adalah mencoba untuk mengetahui masalah apa yang dihadapi kliennya dan mencoba menemukan inovasi yang paling tepat.
- d. Untuk menumbuhkan niat berubah pada masyarakat.
Setelah agen perubahan menyelidiki bermacam-macam kesempatan dari tindakan yang dapat mengantarkan masyarakat mencapai tujuan mereka, agen perubahan mencari cara agar mereka tertarik dengan inovasi yang diciptakan agen perubahan tersebut.
- e. Untuk menerjemahkan niat para pihak kedalam tindakan.
Agen perubahan mencoba untuk memengaruhi sikap masyarakat dalam menyesuaikan saran atau rekomendasi berdasarkan kebutuhan dari para pihaknya. Agen perubahan melakukan secara aktif dalam menstabilkan perilaku atau tingkah laku baru dikalangan masyarakat tersebut.
- f. Untuk mencapai hubungan yang berulang-ulang
Tujuan akhir dari agen perubahan adalah untuk mengembangkan sikap dan memperbaharui diri (*selfrenewing*) dalam bagian dari pihak yang berkonsultasi maupun yang menerima penyuluhan hukum. Ketika perubahan telah terjadi dan stabil pada

masyarakat, maka seorang agen perubahan harus dapat mengembangkan kemampuan masyarakat untuk menjadi seorang *agent of change* bagi dirinya sendiri.

B. Fungsi Agen Perubahan

Seorang agen perubahan bisa berasal dari dalam maupun luar organisasi. Yang terpenting mereka mampu melakukan perubahan di dalam organisasi. Beberapa fungsi agen perubahan antara lain sebagai *catalyst* (katalis/penghubung), *solution giver* (memberikan solusi), *process helper* (memberikan pertolongan) dan *resources linker* (penghubung sumber daya). (Rahma Juwita et.all, 2019).

Fungsi katalis agen perubahan diharapkan dapat menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan. Cara yang dilakukan dengan mempromosikan, memperjuangkan, dan berusaha mencari dukungan atas perubahan yang dilakukan dalam organisasi. Seorang agen perubahan diharapkan juga mampu memberikan solusi pemecahan masalah yang terjadi ketika perubahan digulirkan. Sekaligus juga memberikan pertolongan sekiranya terdapat anggota organisasi mengalami kesulitan dalam proses perubahan. Oleh sebab itu, agen perubahan juga harus mampu menjadi *resources linker* atau penghubung sumber daya manakala diperlukan untuk memecahkan masalah yang terjadi.

Ketika menjadi agen perubahan, mereka juga mempunyai fungsi lain yang bisa dimainkannya yaitu melakukan konsultasi, pelatihan, dan penelitian. (Fred C. Lunenburg, 2010) Sebagai *konsultan* tentu dapat membantu anggota organisasi untuk menemukan data dan permasalahan sehingga bisa dianalisis dan

dicarikan jalan pemecahannya. Seorang agen perubahan sebagai konsultan tentu harus mempunyai cakrawala pengetahuan yang luas, mampu memberikan berbagai jawaban atas pertanyaan terkait dengan perubahan organisasi serta menunjukkan hubungan yang konstruktif.

Agen perubahan juga dapat menjadi seorang *pelatih*. Dalam hal ini agen perubahan bertindak sebagai pelatih, yaitu memberikan pelatihan untuk membantu anggota organisasi dalam memperoleh keterampilan dengan kemampuan yang dapat melakukan transfer *knowledge*, keterampilan, pengalaman yang terpendam (*tacit knowledge*) dan komitmen terhadap perubahan.

Tidak kalah penting, agen perubahan juga dapat bertindak sebagai *peneliti*. Dalam hal ini agen perubahan melakukan evaluasi terhadap efektivitas rencana aksi yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini akan digunakan sebagai bahan dalam menyusun strategi untuk memecahkan masalah tidak hanya saat ini tetapi juga kemungkinan ke depan.

Agen perubahan juga dapat berfungsi sebagai *coach* yang mampu menumbuhkan semangat dan kepercayaan atas perubahan yang akan dilakukan kepada anggota organisasi. Sebagai *coach* tentu harus mampu membantu orang lain untuk berpikir kreatif terhadap perubahan, menemukan berbagai ide perubahan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

C. Etika Perubahan

Komunikasi merupakan salah satu keberhasilan agen perubahan. Oleh sebab itu, perlu memiliki etika berkomunikasi dalam melakukan perubahan. Etika memberikan landasan dalam membangun integritas. Penyuluh Hukum sebagai agen

perubahan senantiasa dituntut melakukan perubahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, amanah, menjunjung etika baik etika berorganisasi maupun etika terhadap sesama rekan sekerja.

Sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), agen perubahan juga wajib mentaati etika PNS. Adapun etika berorganisasi diatur dalam Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

1. melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku;
2. menjaga informasi yang bersifat rahasia;
3. melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang;
4. membangun etos kerja dan meningkatkan kinerja organisasi;
5. menjalin kerjasama secara kooperatif dengan unit kerja lain yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan;
6. memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas;
7. patuh dan taat terhadap standar operasional dan tata kerja;
8. mengembangkan pemikiran secara kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi;
9. berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kerja.

Sedangkan etika terhadap sesama rekan sekerja, sesama PNS, agen perubahan wajib melakukan tindakan sesuai dengan Pasal 12 Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 yaitu:

1. saling menghormati sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan yang berlainan;
2. memelihara rasa persatuan dan kesatuan sesama Pegawai Negeri Sipil;
3. saling menghormati antara teman sejawat baik secara vertikal

maupun horisontal dalam suatu unit kerja, instansi, maupun di luar instansi;

4. menghargai perbedaan pendapat;
5. menjunjung tinggi harkat dan martabat PNS;
6. menjaga dan menjalin kerja sama yang kooperatif sesama PNS;
7. berhimpun dalam satu wadah Korps Pegawai Republik Indonesia yang menjamin terwujudnya solidaritas dan soliditas semua PNS dalam memperjuangkan hak-haknya.

D. Menjadi Agen Perubahan

Sebelum membahas bagaimana menjadi agen perubahan, mari kita mengenal lebih dulu mengenai jenis agen perubahan sehingga kita akan mengetahui posisinya tergolong yang mana. Fred C. Lunenburg (2010) menyatakan bahwa beberapa penelitian telah mengidentifikasi berbagai jenis agen perubahan sesuai dengan karakteristik dan metode pelaksanaan perubahan yaitu:

1. *Outside Pressure Type*

Agen perubahan jenis ini bekerja untuk mengubah sistem dari luar. Mereka bukan anggota organisasi yang mencoba melakukan tekanan untuk mengubah dengan menggunakan protes, demonstrasi dan sebagainya guna mencapai tujuan perubahan. Terkadang juga menawarkan opsi sebagai alternatif perubahan.

2. *People-Change-Technology Type*

Fokus kegiatan agen perubahan jenis ini adalah individu. Agen perubahan mungkin peduli dengan moral dan motivasi karyawan, termasuk ketidakhadiran, pergantian, dan kualitas

pekerjaan yang dilakukan. Metode yang digunakan meliputi pengayaan pekerjaan, penetapan tujuan, dan modifikasi perilaku. Asumsi utama yang mendasari orientasi ini adalah bahwa jika individu mengubah perilaku mereka, organisasi juga akan berubah, asalkan cukup banyak orang dalam organisasi berubah.

3. *Analysis-for-the-Top Type*

Fokus agen perubahan ini adalah mengubah struktur organisasi sehingga meningkatkan output dan efisiensi. Agen perubahan menggunakan riset operasi, sistem analisis, studi kebijakan, dan bentuk pendekatan analitis lainnya untuk mengubah struktur organisasi atau teknologi. Misalnya, perubahan mungkin termasuk memperkenalkan sistem pemrosesan informasi yang terkomputerisasi. Banyak manajer menganggap ini peran ketika menerapkan perubahan.

4. *Organization-Development Type*

Agen perubahan ini memusatkan perhatian mereka pada proses internal seperti hubungan antarkelompok, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Strategi intervensi mereka sering disebut pendekatan perubahan budaya, karena mereka menganalisis sasaran budaya organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini tumbuh dari bidang-bidang seperti pelatihan kepekaan, pembangunan tim, dan umpan balik survei.

Pilihan jenis agen perubahan untuk diri kita memang tidak mudah, khususnya ketika kita akan menjadi agen perubahan dalam organisasi. Namun demikian, Penyuluh Hukum harus mampu menjadi penggerak organisasi melalui perannya sebagai Agen Perubahan. Ryan mengembangkan Agen Perubahan, meskipun diarahkan menjadi Agen Perubahan di

sektor publik namun ide-idenya dapat diterapkan juga pada suatu organisasi secara umum (Westower, 2010).

Menurutnya, ada beberapa panduan praktis yang dapat dimanfaatkan Manajer (baca: termasuk Penyuluh Hukum sebagai manajer) untuk menjadi agen perubahan.

1. Menetapkan gaya kepemimpinan baru
Manajer harus menggunakan model/gaya kepemimpinan baru yang disebut “kepemimpinan partisipatif” untuk menggambarkan keterlibatan rekan kerja dan mitra eksternal.
2. Menciptakan visi bersama untuk hasil yang berkualitas
Manajer perlu mengenalipentingnya melibatkan pelanggan dan perwakilan pegawai dalam setiap perencanaan perubahan.
3. Membangun proses perbaikan melalui tim departemen
Manajer perlu menghargai tim. Pembentukan tim di tingkat unit kerja dapat memperkenalkan pegawai pada konsep perbaikan proses berkelanjutan danmembantu mereka untuk memahami bagaimana unit individu mendukung organisasi.
4. Mendorong keterlibatanpegawai melalui tim kerja
Manajerharus memberdayakan tim melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi lainnya.
5. Menentukan pengukuran untuk mengamati sistem dalam tindakan manajer perlumemberikan keterampilan kepada anggota tim untuk membantu mereka mengumpulkan data yang berarti tentangproses kerja sehingga analisis dan perbaikan dapat dimulai.

6. Memasukkan pelatihan keterampilan kepemimpinan dan kerja tim.

Manajer harus memberikan pelatihan tentang keterampilan pemecahan masalah tim dan pelatihan kepemimpinan untuk pengawas.

7. Perbaikan berkelanjutan melalui umpan balik dan tinjauan berkelanjutan.

Manajer dapat memulai survei kepuasan pelanggan untuk dijadikan sebagai kartu laporan tim kerja sehingga mereka dapat mengidentifikasi peluang untuk perbaikan.

Untuk menjadi Agen Perubahan dibutuhkan kecerdasan emosional maupun kemahiran tertentu sehingga bisa menjadi panutan atau *role model*. Terdapat 10 karakteristik agen perubahan yang berhasil menurut Lunenburg (2010) yaitu:

1. Hemofilia

Pada kondisi ini seorang agen perubahan dituntut untuk dekat dengan pegawai pada umumnya sehingga diterima ide-ide perubahan yang dibawanya. Semakin dekat dengan pegawai, seorang agen perubahan akan semakin berhasil.

2. Empati

Seorang agen perubahan senantiasa mempunyai keterampilan memahami perasaan orang lain sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dengan anggota organisasi.

3. Keterkaitan

Ini mengacu pada sejauh mana agen perubahan dan anggota organisasi terikat dalam kegiatan kerja sama. Semakin besar keterlibatan kolaboratif (semakin erat hubungannya), semakin besar kemungkinan agen perubahan akan berhasil.

4. Kedekatan

Agar sukses menjadi agen perubahan diperlukan juga kedekatan dengan anggota organisasi. Dengan begitu akan lebih mudah mengembangkan hubungan kolaboratif sehingga akan memiliki relevansi visibilitas selama jam kerja. Semakin besar kedekatan agen perubahan dengan para anggota pegawai akan semakin besar kemungkinan agen perubahan akan berhasil.

5. Penataan

Faktor ini mengacu pada kemampuan agen perubahan dan anggota organisasi untuk merencanakan secara jelas dan mengatur kegiatan mereka dalam upaya melakukan perubahan sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan oleh para pegawai.

6. Kapasitas

Faktor ini merupakan ciri khas organisasi yang mempunyai kemampuan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk upaya perubahan yang berhasil. Sebuah kesuksesan upaya perubahan membutuhkan jumlah sumber daya yang memadai.

7. Keterbukaan

Karakteristik ini mengacu pada sejauh mana Agen Perubahan dan anggota organisasi bersedia untuk mendengar, menanggapi, dan mempengaruhi oleh satu sama lain. Enam faktor sebelumnya dapat memfasilitasi pengembangan keterbukaan tersebut atau, jika tidak ada, mereka dapat menghambat perkembangan keterbukaan antara Agen Perubahan dan anggota organisasi.

8. Penghargaan

Penghargaan berpijak pada hasil positif yang potensial atas perubahan anggota organisasi yang dilakukan oleh agen perubahan dan anggota organisasi. Ubah upaya harus dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan dihargai karena berubah.

9. Energi

Perubahan memerlukan energi dengan upaya yang dilakukan secara fisik dan psikologis yang dilakukan agen perubahan dan anggota organisasi. Bahkan bisa menguras energi pegawai yang bisa mempengaruhi laju perubahan.

10. Sinergi

Karakteristik ini mengacu pada efek penguatan positif yang masing-masing sembilan faktor sebelumnya memiliki sinergi satu sama lain. Lebih khusus lagi, sinergi melibatkan keragaman orang, sumber daya, energi, dan aktivitas yang terlibat dalam interaksi dan upaya perubahan yang saling mendukung dalam mencapai kesuksesan.

E. Latihan

Diskusikan dengan rekan anda, siapakah agen perubahan di tempat anda bekerja maupun dari luar instansi anda dan bagaimana perannya.

F. Rangkuman

Makna agen perubahan dapat ditinjau oleh beberapa aspek sehingga masing masing ahli dapat memberikan definisi atau pengertian yang berbeda. Namun secara normatif telah ada

rumusan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Agen perubahan adalah individu atau kelompok terpilih yang dijadikan contoh dan panutan baik dalam integritas maupun kinerjanya yang tinggi. Agen Perubahan Reformasi dan Birokrasi berperan sebagai *role model* bagi lingkungan sekitar. (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah).

Ketika dikaitkan dengan reformasi birokrasi, pada hakikatnya perubahan di instansi pemerintah dimaksudkan sebagai perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) birokrasi, dimana perubahan ini ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi.

Peran dan fungsi agen perubahan sangatlah penting mengingat sebagai penggerak laju perubahan itu sendiri. Namun harus dilaksanakan sesuai etika PNS sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Agen Perubahan dapat dari lingkungan organisasi maupun dari luar organisasi. Hal yang paling utama bagaimana peran sebagai agen perubahan bisa mempengaruhi secara konsisten terhadap perubahan ke arah yang lebih baik. Oleh sebab itu perlu dipahami dengan baik beberapa karakter Agen Perubahan maupun model pelaksanaan perubahan agar sukses menjadi penggerak perubahan.

G. Evaluasi

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Sebutkan fungsi Agen Perubahan
2. Apa saja yang menjadi ciri-ciri agen perubahan yang sukses

BAB IV

ADAPTASI PERUBAHAN

Setelah membaca bab ini, para pembaca diharapkan dapat melakukan adaptasi dengan berbagai lingkungan organisasi

A. Strategi Melakukan Perubahan

Manajemen perubahan dibutuhkan oleh organisasi baik di sektor publik maupun dunia usaha, untuk menciptakan tata kelola organisasi dan bisnis proses yang lebih efektif, produktif, efisien, kreatif, sistematis dan berkinerja. Untuk dunia usaha, manajemen perubahan ditujukan untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan keuntungan. Sedangkan, untuk sektor publik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (pelayanan prima) dan tugas-tugas lainnya (pembangunan dan pemerintahan). Hal ini berlaku untuk semua tingkatan organisasi publik, termasuk unit organisasi tempat Pejabat Fungsional Penyuluh Hukum bekerja.

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

masa transisi dari sebuah kondisi yang tidak diinginkan kepada kondisi yang diinginkan melalui nilai, sistem, kepemimpinan, individu, tim, dan organisasi untuk masa depan yang lebih baik dan sesuai dengan tujuan.¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan (individu, pegawai) maupun organisasi. Disebut proses sistematis, karena proses tersebut dilakukan dengan tahapan perubahan yang terencana, jelas, terukur dan terbuka melalui komunikasi, integrasi, dan kolaborasi yang menyatukan semua keunggulan organisasi secara profesional. Oleh sebab itu, manajemen perubahan dimaksudkan untuk melakukan perubahan yang disengaja dan terencana baik, dan dilaksanakan, dikendalikan dan dievaluasi dengan baik, sesuai fungsi-fungsi manajemen.

Seperti yang kita ketahui bersama, perubahan global yang saat ini terjadi telah menyebabkan dampak terhadap semua sektor. Tidak hanya berimbas kepada lembaga pemerintahan namun juga sektor swasta. Semua pihak pada akhirnya dituntut mengubah cara mereka melakukan bisnis, termasuk membangun strategi dalam menghadapi global *megatrends*.² ASN harus berpikir logis, kritis, inovatif, dan terus mengembangkan diri berdasarkan semangat nasionalisme dalam menghadapi tantangan global serta revolusi industri 4.0.

¹ Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Hlm. 21

² <https://lan.go.id/?p=2505> Diakses pada 3 Desember 2021

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:³

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.
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.

³ Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan: Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan, Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1, 2019, Univesitas Negeri Yogyakarta

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 komprehensif: 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.
 - b) Mengajak berpartisipasi dan keterlibatan (*participation and involvement*) para penentang perubahan dalam beberapa aspek desain dan implementasi perubahan.
 - c) Memberikan fasilitasi dan dukungan (*facilitation and support*), misalnya dengan memberikan pelatihan keterampilan baru, atau memberikan waktu istirahat kepada karyawan setelah masa sulit, atau hanya mendengarkan dan memberikan dukungan emosional yang muncul karena adanya perubahan.
 - d) Melakukan negosiasi dan kesepakatan (*negotiation and agreement*), yaitu upaya mengatasi resistensi dengan menawarkan insentif kepada penentang aktif atau

potensial, misalnya menaikkan gaji atau mengubah aturan kerja; kesepakatan yang dinegosiasikan dapat menjadi cara yang relatif mudah untuk menghindari perlawanan besar.

- e) Melakukan manipulation and cooptation yaitu upaya untuk memengaruhi orang lain. Manipulasi, dalam konteks ini biasanya melibatkan penggunaan informasi yang sangat selektif dan dilakukan secara sadar, salah satu bentuknya adalah kooptasi yang biasanya dilakukan dengan melibatkan pihak yang dianggap resisten dalam implementasi perubahan, namun kooptasi bukan bentuk partisipasi karena tidak menginginkan saran melainkan hanya dukungan. Kelemahan bentuk ini adalah kooptasi menjadi cara yang murah dan mudah untuk mendapatkan dukungan, namun jika pihak yang dikooptasi merasa ditipu untuk tidak melawan, tidak diperlakukan sama, atau dibohongi, mereka mungkin merespons dengan sangat negatif. Selain itu pemimpin organisasi juga bisa dianggap sebagai pembohong.
- f) Pemaksaan eksplisit dan implisit (*explicit and implicit coercion*) yaitu memaksa orang untuk menerima perubahan dengan ancaman 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 dialukukan 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 Rogers⁴ 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

⁴ Rogers, M. Everett. 1983. Diffusion of Innovation. Third Edition. New York. The Free Press

komunikasi khusus, di mana pesannya agar anggota organisasi peduli dengan ide-ide baru. Komunikasi adalah proses di mana peserta membuat dan membagikan informasi satu sama lain untuk mencapai saling pengertian. Definisi ini menyiratkan komunikasi sebagai proses konvergensi atau divergensi dimana dua atau lebih individu bertukar informasi untuk saling bergerak bersama-sama atau 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:⁵

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. Dampak Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang menjadi lain dari semula. Misalnya, dari hitam menjadi putih, dari nilai 5 menjadi 10, atau bahkan dari baik menjadi buruk atau sebaliknya. Idealnya, perubahan dimaksud adalah mewujudkan sesuatu yang semula kurang menjadi baik, yang baik menjadi lebih baik. Hal inilah yang

⁵ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2019, Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator, hlm. 45.

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).⁶

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.⁷

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.⁸ Walaupun organisasi memiliki empat dimensi yang juga dimiliki oleh manusia, bukan berarti

⁶ Ibid, hlm 11.

⁷ Luscher dan Lewis dalam Nur Sayidah, Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika (JINAH), Volume 2 Nomor 1, Singaraja, Desember 2012, Hlm. 2-3.

⁸ Ibid. Hlm. 3

organisasi dapat disebut sebagai makhluk hidup. Keempat dimensi tersebut merupakan analogi dan wujud akumulasi kolektif dari orang-orang yang berada didalamnya.

Didalam 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 (delapan) 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 budaya organisasi (*culture*) 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.⁹

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.¹⁰ Penataan ulang dalam

⁹ <https://www.pom.go.id/new/view/more/berita/10204/Pentingnya-Manajemen-Perubahan-bagi-Aparatur-Sipil-Negara.html> Diakses pada 6 Desember 2021

¹⁰ https://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show_detail&id=159&keywords= Diakses pada 6 Desember 2021

organisasi merupakan hal yang harus dilakukan untuk mendapat perbaikan yang 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 pemberian 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 bidang regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitas kebijakan.¹¹

Penyelenggara pelayanan publik, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang merupakan pelayan masyarakat yang memiliki tanggung

¹¹ Hidayat Mustafid, Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi, TARBAWI ISSN 2442-8809, Vol. 3 No. 01, 2017, hlm. 3

jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. 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.

Tingkat kinerja seseorang ditentukan oleh motivasi yang tinggi dalam bekerja.¹² Termasuk sebagai Penyuluh Hukum sehingga paradigma miring terhadap oknum ASN harus kita perbaiki bersama. Dimulai dari Penyuluh Hukum dengan memberi tauladan baik di masyarakat maupun organisasi atau kantor sehingga paradigma miring tersebut dapat membuahkan pandangan yang baik terhadap seluruh ASN.

Dengan begitu, 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

¹² Hidayat Mustafid, Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi, TARBAWI ISSN 2442-8809, Vol. 3 No. 01, 2017, hlm

terbentuk budaya hukum yang baik di masyarakat, maka jangan meminta untuk dilayani ketika memberikan pelayanan kepada penerima layanan. Secara 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 Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN).

Penyuluh Hukum sebagai ASN yang berstatus PNS perlu melakukan tindakan-tindakan yang dapat mengubah paradigma buruk dari masyarakat. Penyuluh Hukum harus mencari sebuah pola baru, cara baru, nilai-nilai baru, dalam mencari solusi dari setiap masalah dalam pelayanannya. Dengan *mindset* baru sesuai Undang-undang 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.¹³

¹³ <https://kkp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/24251-mind-set-melayani-aparatur-sipil-negara> Diakses pada 6 Desember 2021

C. Adaptasi dengan Perubahan

Penyuluh Hukum yang merupakan Aparatur Sipil Negara harus selalu meningkatkan kemampuannya melalui pengembangan kompetensi. Hal ini dilakukan agar Penyuluh Hukum dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Apalagi saat ini kita telah memasuki era globalisasi, dimana teknologi informatika menjadi hal yang selalu mengitari kita didalam pekerjaan sehari-hari. Untuk itu etos kerja yang kuat, dinamis, terampil serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi adalah keharusan. Berikut Adaptasi perubahan yang dapat dilakukan bagi Penyuluh Hukum:

1. Produktivitas sebagai Penyuluh Hukum

Pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Berdasarkan pengertian diatas maka produktivitas kerja pegawai merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan kegiatan untuk menghasilkan jasa atau menyelesaikan tugas pekerjaannya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, Produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja, cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.¹⁴

Hasil kerja dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa pegawai

¹⁴ Kusnendi dalam Martha Wijayanti, Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Indragiri Hulu, Jom FISIP Volume 2 No. 1- Oktober 2014, Hlm. 9.

tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.¹⁵ Maka produktivitas kerja pegawai dapat diukur dengan adanya semangat kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankannya, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan.

Menurut Moekijat produktivitas pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :¹⁶

- a. Kualitas dan kemampuan fisik pegawai
Kualitas dan kemampuan pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos, mental dan kemampuan fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung
Sarana pendukung adalah perlengkapan yang dapat dipindahkan untuk mendukung fungsi kegiatan: peralatan, perabotan, media pendidikan dan buku.
- c. Supra sarana
Apa yang terjadi di dalam kantor dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya. Seperti sumber faktor produksi yang akan digunakan oleh setiap pegawai.

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok

¹⁵ Sondang P. Siagian, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta. 2009, Hlm. 3.

¹⁶ Moekijate. Administrasi Kepegawaian Indonesia. Bandung : Mandar Maju. 2009.

harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini.¹⁷ Dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh.

Selain itu motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Menurut Robbins motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu.

Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan yang fokusnya dipersempit terhadap tujuan organisasi. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas pegawai terutama bagi Penyuluh Hukum. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para pegawai maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan dalam mencapai tujuannya.¹⁸

Guna menjamin terlaksananya seluruh tugas dan fungsi dari Penyuluh Hukum, maka apa yang telah direncanakan oleh organisasi sangat diperlukan untuk produktivitas kerja pegawai yang tinggi dengan memberikan motivasi kerja

¹⁷ Simanjuntak, Payaman J., Maspaitella, P.F.L.. Penerbit: Jakarta: Gramedia Tahun terbit: 1987, Hlm 34-35.

¹⁸ Robbin, **Perilaku Organisasi**. Bandung. Grand Wijaya. 1986. Hlm 16.

kepada para Penyuluh Hukum secara profesional. Selain itu, dalam produktivitas terdapat dua dimensi yaitu individu dan organisasi.

Bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi, setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya.

Karakteristik yang dimiliki individu ini akan membawanya memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau yang lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.¹⁹

Konsep produktivitas pegawai pada dasarnya dapat dilihat dari duadimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi:

a. Individu

Produktivitas kerja bagi Penyuluh Hukum adalah kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan yang sudah direncanakan. Sebagai individu, Penyuluh Hukum harus memiliki perencanaan yang baik dan juga harus melaksanakan apa yang direncanakan tersebut.

¹⁹ Kusnendi dalam Martha Wijayanti, Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Indragiri Hulu, Jom FISIP Volume 2 No. 1- Oktober 2014, Hlm 8.

b. Organisasi

Setiap Penyuluh Hukum sudah memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, namun tugas yang seharusnya dikerjakan oleh Penyuluh Hukum haruslah sesuai dengan tujuan dari organisasi. Dengan demikian apa yang dikerjakan oleh Penyuluh Hukum haruslah selaras dengan hal-hal yang dapat memperbaiki organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas ASN

Berikut enam faktor yang mempengaruhi produktivitas ASN yaitu:²⁰

- a. Kualitas kompetensi pendidikan formal dan non formal; Kualitas dan kemampuan pegawai dipengaruhi diantaranya oleh tingkat pendidikan, selain itu dalam meningkatkan kompetensinya perlunya pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang menunjang tugas dan fungsinya. Namun masih ada sebagian pegawai yang belum mengerti dalam mengerjakan tugas-tugasnya, semua itu juga termasuk didalam tingkat pendidikan pegawai. Untuk itulah peningkatan kompetensi baik melalui pendidikan formal maupun non formal adalah hal yang sangat penting.
- b. Sarana pendukung; Sarana adalah perlengkapan yang dapat dipindah-pindahkan untuk mendukung fungsi kegiatan. Diantaranya meliputi peralatan, perabotan, media, buku, komputer/laptop dan sebagainya. Pada intinya sarana

²⁰ Martha Wijayanti, Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Indragiri Hulu, Jom FISIP Volume 2 No. 1- Oktober 2014, Hlm. 9-10.

merupakan alat dalam mencapai tujuan diantaranya untuk peningkatan produktivitas kerja pegawai. Peralatan atau perlengkapan sangat penting bagi pegawai, agar pegawai bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Apabila peralatan yang dibutuhkan oleh pegawai tidak lengkap, maka pegawai tidak akan bisa melaksanakan pekerjaan, peralatan dan perlengkapan itu sangat penting untuk pencapaian tujuan.

c. Supra Sarana;

Aktivitas pegawai tidak terjadi hanya di kantornya saja (isolasi). Tentu apa yang terjadi didalam kantor dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber-sumber faktor produksi yang akan digunakan. Supra sarana juga sangat penting bagi pegawai agar segala sesuatu dapat berjalan dengan lancar. Setiap pegawai harus mempunyai perijinan dalam melakukan pekerjaan, agar apa yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, dan setiap yang dikerjakan didalam sama dengan apa yang dikerjakan diluar.

d. Management waktu;

Apa bila seluruh pegawai terutamanya Penyuluh Hukum tidak dapat mengatur waktu dengan baik, maka seluruh pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik pula. Dalam melakukan pekerjaan diperlukan kedisiplinan, karena dalam melakukan pekerjaan kedisiplinan sangat penting untuk seluruh pegawai, agar bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Seluruh pegawai harus menanam sikap kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan masing-masing, karena dari kedisiplinan itu akan menghasilkan hasil yang maksimal, dan pegawai harus bisa memisahkan mana

pekerjaan yang perlu dikerjakan, mana pekerjaan yang tidak perlu dikerjakan.

e. Sikap;

Didalam melakukan suatu pekerjaan sikap dan perilaku sangat diutamakan. Setiap pegawai harus bisa bersikap baik dan ramah dalam menjalankan pekerjaan maupun dalam pelayanan. Terutama Penyuluh Hukum yang selalu bersinggungan dengan masyarakat, sehingga sikap perilaku adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

f. Kemampuan.

Setiap pegawai harus memiliki kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan kompetensi dalam bekerja. Pegawai juga dituntut untuk meningkatkan kualitasnya diluar yang disediakan oleh kantor. Misalnya aktif mengikuti diskusi tentang hukum diluar kantor, hal ini dimaksud untuk meningkatkan wawasan hukum yang berpengaruh dengan tugas dan fungsinya sebagai Penyuluh Hukum.

D. Latihan

Buatlah kelompok yang terdiri dari 5-6 orang kemudian diskusikan tentang bagaimana dampak adanya perubahan di unit kerja Saudara dan bagaimana mengatasinya.

E. Rangkuman

1. Menurut John Kotter, manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.

2. Strategi perubahan tidak hanya untuk melakukan perubahan tetapi juga termasuk di dalamnya untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan.
3. Hussey menjelaskan untuk mengurangi terjadinya resistensi terhadap perubahan, perlu dilakukan: partisipasi; komunikasi; dan pelatihan (*training*).
4. 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.
5. Menurut Cummings, kinerja pegawai merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk.
6. Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungan dengan karakteristik kepribadian individu.
7. Hasil kerja dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa pegawai tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

F. Evaluasi

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan?
2. Apa yang perlu dilakukan untuk mengurangi terjadinya resistensi terhadap perubahan menurut Hussey?
3. Sebutkan apa saja yang dimaksud dengan produktivitas. Penyaluh Hukum dapat dilihat dari dua dimensi?

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Modul “Manajemen Perubahan” ini diharapkan dapat menjadi salah satu pedoman pembelajaran dalam pelatihan Penyuluh Hukum Ahli Muda baik melalui pembelajaran jarak jauh maupun klasikal. Paling tidak merupakan materi minimal yang digunakan dalam memberikan pembelajaran pada pelatihan tersebut. Oleh sebab itu baik para peserta, fasilitator maupun Widyaiswara sebagai pengampu serta Penyelenggara pelatihan dapat berpedoman dengan modul ini. Selebihnya tentu dimungkinkan menggali dari berbagai referensi dan pengembangan materi agar pemahaman para pengajar dan pembelajar dapat lebih komprehensif.

Selanjutnya modul ini juga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi kognitif, afektif maupun psikomotorik para Penyuluh Hukum dan para insan pembelajar pada umumnya.

Di samping itu juga diharapkan proses pembelajaran dapat berlangsung secara *fun*, kreatif, responsif, serta solutif. Dengan demikian, diharapkan dapat menghasilkan para Penyuluh Hukum yang berkualitas dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya.

B. Tindak Lanjut

Setelah membaca modul serta mengerjakan latihan dan evaluasi dengan baik, para peserta pelatihan diharapkan dapat mempelajari berbagai referensi terkait dengan materi manajemen perubahan sebagai pembanding dan menambah pengetahuan.

Diharapkan modul ini dapat menjadi bahan pembelajaran yang cukup memadai, praktis, dan efektif dalam meningkatkan kompetensi kognitif, afektif maupun psikomotorik para Pemeriksa Desain Industri khususnya dan para insan pembelajar Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

KUNCI JAWABAN

BAB II

EVALUASI

1. Yang dimaksud dengan potensi diri yaitu kekuatan yang unik yang dimiliki oleh seseorang. Kekuatan tersebut merupakan ciri khas yang membedakan dengan orang lain. Adapun potensi yang terdapat dalam diri seseorang yaitu potensi fisik seperti punya badan besar dan tegap, potensi kecerdasan intelektual seperti kecerdasan bermain musik, menghitung matematika, kepandaian berbahasa asing, kinestetik, kecerdasan interpersonal dan intrapersonal. Kemudian juga terdapat potensi emosional antara lain memahami perasaan, mengetahui kelemahan dan kelebihan diri. Potensi spiritual seperti adanya berbuat baik terhadap sesama, beriman dan bertaqwa dengan menjalankan ibadah. Sedangkan potensi kecerdasan ketahananmalangan berkaitan ketangguhan dan keuletan dalam bekerja.
2. Jenis pengembangan sumber daya manusia meliputi:
 - a) Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan;
 - b) Pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan *Built in Training (BIT)*;
 - c) Pengembangan sumber daya manusia penugasan;
 - d) Pengembangan sumber daya manusia melalui mutasi dan promosi;
 - e) Pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan karir;
 - f) Pengembangan sumber daya manusia melalui *Total Quality Management*;
 - g) Pengembangan sumber daya manusia melalui pengawasan dan pengendalian.

BAB III

EVALUASI

1. Fungsi agen perubahan antara lain sebagai *catalyst* (katalis/ penghubung), *solution giver* (memberikan solusi), *process helper* (memberikan pertolongan) dan *resources linker* (penghubung sumber daya). Agen perubahan juga berfungsi dalam konsultasi, pelatihan, dan penelitian di dalam organisasi.
2. Ciri-ciri agen perubahan yang sukses antara lain
 1. Hemofilia
Pada kondisi ini seorang agen perubahan dituntut untuk dekat dengan pegawai pada umumnya sehingga diterima ide-ide perubahan yang dibawanya. Semakin dekat dengan pegawai, seorang agen perubahan akan semakin berhasil.
 2. Empati
Seorang agen perubahan senantiasa mempunyai keterampilan memahami perasaan orang lain sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dengan anggota organisasi.
 3. Keterkaitan
Ini mengacu pada sejauh mana agen perubahan dan anggota organisasiterikat dalam kegiatan kerja sama. Semakin besar keterlibatan kolaboratif (semakin erat hubungannya), semakin besar kemungkinan agen perubahan akan berhasil.
 4. Kedekatan
Agar sukses menjadi agen perubahan diperlukan juga kedekatan dengan anggota organisasi. Dengan begitu akan lebih mudah mengembangkan hubungan kolaboratif sehingga akan memiliki relevansi visibilitas selama jam kerja.

Semakin besar kedekatan agen perubahan dengan para anggota pegawai akan semakin besar kemungkinan agen perubahan akan berhasil.

5. Penataan

Faktor ini mengacu pada kemampuan agen perubahan dan anggota organisasi untuk merencanakan secara jelas dan mengatur kegiatan mereka dalam upaya melakukan perubahan sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan oleh para pegawai.

6. Kapasitas

Faktor ini merupakan ciri khas organisasi yang mempunyai kemampuan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk upaya perubahan yang berhasil. Sebuah kesuksesan upaya perubahan membutuhkan jumlah sumber daya yang memadai.

7. Keterbukaan

Karakteristik ini mengacu pada sejauh mana agen perubahan dan anggota organisasi bersedia untuk mendengar, menanggapi, dan mempengaruhi oleh satu sama lain. Enam faktor sebelumnya dapat memfasilitasi pengembangan keterbukaan tersebut atau, jika tidak ada, mereka dapat menghambat perkembangan keterbukaan antara agen perubahan dan anggota organisasi.

8. Penghargaan

Penghargaan berpijak pada hasil positif yang potensial atas perubahan anggota organisasi yang dilakukan oleh agen perubahan dan anggota organisasi. Upaya harus dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan dihargai karena berubah.

9. Energi

Perubahan memerlukan energi dengan upaya yang dilakukan secara fisik dan psikologis yang dilakukan agen perubahandan anggota organisasi. Bahkan bias mengurah energi pegawai yang bias mempengaruhi laju perubahan.

10. Sinergi

Karakteristik ini mengacu pada efek penguatan positif yang masing-masingsembilan faktor sebelumnya memiliki sinergi satu sama lain. Lebih khusus lagi, sinergi melibatkan keragamanorang, sumber daya, energi, dan aktivitas yang terlibat dalam interaksi dan upaya perubahanyang saling mendukung dalam mencapai kesuksesan.

BAB IV

EVALUASI

1. Manajemen perubahan diberikan pengertian oleh banyak ahli manajemen. Namun secara umum bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan (individu, pegawai) maupun organisasi. Disebut proses sistematis, karena proses tersebut dilakukan dengan tahapan perubahan yang terencana, jelas, terukur dan terbuka melalui komunikasi, integrasi, dan kolaborasi yang menyatukan semua keunggulan organisasi secara profesional. Oleh sebab itu, manajemen perubahan dimaksudkan untuk melakukan perubahan yang disengaja dan terencana baik, dan dilaksanakan, dikendalikan dan dievaluasi dengan baik, sesuai fungsi-fungsi manajemen.

2. Hussey menjelaskan untuk mengurangi terjadinya resistensi terhadap perubahan, perlu dilakukan: partisipasi; komunikasi; dan pelatihan (*training*).
3. Produktivitas Penyuluh Hukum dapat dilihat dari dimensi individu dan dimensi organisasi. Sebagai individu, produktivitas kerja bagi Penyuluh Hukum merupakan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan yang sudah direncanakan. Sebagai individu Penyuluh Hukum harus memiliki perencanaan yang baik dan juga harus melaksanakan apa yang telah direncanakan tersebut. Sedangkan dari dimensi organisasi, setiap Penyuluh Hukum sudah memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, namun tugas yang seharusnya dikerjakan oleh Penyuluh Hukum haruslah sesuai dengan tujuan dari organisasi. Dengan demikian apa yang dikerjakan oleh Penyuluh Hukum haruslah selaras dengan hal-hal yang dapat memperbaiki organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Nur. *Menggali Potensi Diri*. Medan: Perdana Publishing, 2020.
- Kusnendi dalam Martha Wijayanti . *Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Indragiri Hulu, Jom FISIP Volume 2 No. 1*. 2014.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia . *Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Administrator*. 2019.
- Luscher dan Lewis dalam Nur Sayidah. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika (JINAH), Volume 2 Nomor 1 Hlm. 2-3*. Singaraja, 2012.
- Moekijate. *Administrasi Kepegawaian Indonesia*. Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behaviour*. England: Prentice Hall, 2005.
- Mustafid, Hidayat. *Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi, TARBAWI ISSN 2442-8809, Vol. 3 No. 01*. 2017.
- Rahma Juwita, Nelfa Roza, Ikhsan Mulkhairi. “Artikel Konsep Dan Peranan Agen Perubahan .” Padang: Universitas Negeri Padang Indonesia, 2019.
- Robbin. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Grand Wijaya, 1986.
- Rogers, M. Everett. *Diffuision of Innovation. Third Edition*. . New York: The Free Press, 1983.

- Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan. *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan, Jurnal Natapraja*, Vo. 7 No.1. Yogyakarta: Univesitas Negeri Yogyakarta, 2019.
- Sam, Fred C. Lunenburg. "Managing Change: The Role of the Change Agent." In *International Journal Of Management, Business, And Administration Volume 13 Number 1*. Houston: Houston State University, 2010.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Simanjuntak, Payaman J.Maspaitella,P.F.L. Jakarta: Gramedia, 1987.
- Tampubolon, Manahan P. *Change Management*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020.
- Westover, Jonathan H. *International Journal of Management and Innovation Volume 2 Issue 1 Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations*. Utah: Utah Valley University, 2010.
- Wijayanti, Martha. *Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Indragiri Hulu. Jom FISIP Volume 2 No. 1- Oktober 2014, Hlm. 9-10*. 2014.
- Zen, Amirudin Siahaan dan Wahyuli Lius. *Manajemen Perubahan*. Bandung: CitaPustaka Media Perintis, 2021.

[https://lan.go.id/?p=2505/Strategi Pengembangan ASN Dalam Menghadapi Tantangan Global Megatrends 2025](https://lan.go.id/?p=2505/Strategi%20Pengembangan%20ASN%20Dalam%20Menghadapi%20Tantangan%20Global%20Megatrends%202025). Diakses pada 3 Desember 2021

<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



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

ISBN 978-623-5716-77-0

