



MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI PERTAMA

DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis:
Dr. Agus Anwar
Dr. Maria Alfons



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



**MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL
PENYULUH HUKUM AHLI PERTAMA**

**DASAR - DASAR
MANAJEMEN PERUBAHAN**

Penulis:

Dr. Agus Anwar

Dr. Maria Alfons

Editor:

Abbas



BPSDM KUMHAM PRESS

MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PENYULUH HUKUM AHLI PERTAMA

DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis:

Dr. Agus Anwar

Dr. Maria Alfons

ISBN : 978-623-5716-05-3

Editor:

Abbas

Penyunting:

Dr. Asep Kurnia

Desain Sampul dan Tata Letak

Sopi Ahyar

Penerbit :

BPSPDM KUMHAM Press

Jl. Raya Gandul No. 4 Kec. Cinere - Kota Depok

Telp. +62 217540123

Email humas.bpsdmkumham@gmail.com

Distributor Tunggal :

CV. Alindra Putra Perkasa

Jl. KH. M. Usman No. 8B, Kukusan, Kota Depok

Email cv.alindraputraperkasa@gmail.com

Cetakan Pertama, Oktober 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 kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Modul Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Pertama berjudul “Dasar-Dasar Manajemen Perubahan” telah terselesaikan. Modul ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dalam memenuhi kompetensi yang dibutuhkan oleh Para Penyuluh Hukum, guna meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Modul “Dasar-Dasar Manajemen Perubahan” 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 (*Corporate University*) dengan pengembangan karir.

Modul “Dasar-Dasar Manajemen Perubahan” 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, kami atas nama 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 Pertama ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacanya dan para pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Selamat Membaca. Salam Pembelajaran.

Depok, Oktober 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 Sertifikat 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 Pertama berjudul “Dasar-Dasar Manajemen Perubahan”.

Modul “Dasar-Dasar 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 model *corporate university* yaitu memberikan kebebasan bagi para insan pembelajar untuk memahami pengetahuan ini tanpa melalui pelatihan. Di samping itu modul ini juga untuk memenuhi pengembangan kompetensi para Penyuluh Hukum Ahli Pertama yang akan memperoleh kenaikan jenjang jabatan menjadi Penyuluh Hukum Ahli Muda. Penulis menyadari bahwa penyusunan modul ini banyak kekurangan sehingga diperlukan penyempurnaan di masa mendatang. Oleh sebab itu, kami harapan saran dan kritik dari para insan pembelajar.

Dengan tersusunnya Modul Dasar-Dasar 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 Dasar-Dasar Manajemen Perubahan ini serta Narasumber yang telah memberikan review dan masukan yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan Modul ini. Semoga Modul ini dapat bermanfaat bagi peserta dan tenaga pengajar Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum Ahli Pertama.

Depok, Oktober 2021
Kepala Pusat Pengembangan Diklat
Fungsional 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
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Diskripsi Singkat	4
C. Hasil Belajar	4
D. Indikator Hasil Belajar	4
E. Materi Pokok Dan Sub Materi Pokok	4
BAB II KONSEP REFORMASI BIROKRASI	5
A. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia.....	5
B. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi.....	9
C. Konsep Manajemen Perubahan	16
a. Pengertian Manajemen Perubahan	16
b. Tujuan Manajemen Perubahan.....	18
c. Agen Perubahan	19
D. Manajemen Perubahan Dalam Reformasi Birokrasi	20
E. Latihan.....	22

BAB III PENGENALAN POTENSI DIRI	23
A. Konsep Potensi Diri	23
a. Pengertian Potensi Diri	25
b. Jenis-jenis Potensi Diri	26
B. Mengenal Potensi Diri.....	29
C. Latihan.....	38
 BAB IV TANGGAP PERUBAHAN	 39
A. Hambatan Melakukan Perubahan.....	39
B. Langkah langkah Melakukan Perubahan.....	44
C. Latihan.....	53
 BAB V PENUTUP	 55
A. Simpulan	55
B. Tindak Lanjut.....	55
 DAFTAR PUSTAKA	 57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1. Tata Pemerintahan yang Baik.....	9
1.2. Dynamic Governance.....	15
3.1. Memahami Diri Sendiri via shutterstock.com.....	33
3.2. Yakin pada Kemampuan via shutterstock.com	36
3.3. Mampu Menerima Kekurangan dan Mengatasinya.....	37
4.1. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green	48
4.2. Manajemen Perubahan Menurut Proci, Model ADKAR.....	49
4.3. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Lesley Partridge.....	51

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1. Latar Belakang Reformasi Birokrasi.....	6
1.2. Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I, II, dan III	7

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebijakan pembangunan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Kebijakan reformasi birokrasi pada akhirnya diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah serta penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas KKN.

Program Reformasi Birokrasi di kementerian Hukum dan HAM telah dicanangkan sejak reformasi bergulir dengan mempedomani pada ketentuan/ peraturan/ juklak yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN-RB). Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM pada hakikatnya 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 tata nilai Kami PASTI dan kode etik perilaku pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Reformasi birokrasi Kementerian Hukum dan HAM diarahkan untuk memperbaiki kapasitas lembaga birokrasi.

Dimana dalam konteksnya harus mampu menghasilkan sebuah lembaga birokrasi yang dapat mengakomodasi tuntutan masyarakat. Agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap 8 area perubahan terdiri dari Organisasi (Hasil yang diharapkan: Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran), Tatalaksana (Hasil yang diharapkan: Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan, sesuai prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*), Peraturan Perundang-undangan (Hasil yang diharapkan: Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif), Sumber Daya Manusia Aparatur (Hasil yang diharapkan: SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera), Pengawasan (Hasil yang diharapkan: Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bebas KKN), Akuntabilitas (Hasil yang diharapkan: Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi), Pelayanan publik (Hasil yang diharapkan: Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat) *Mindset* dan *cultural Set* Aparatur (Hasil yang diharapkan: Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi).

Sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi, maka upaya menciptakan reformasi yang ideal tersebut dilaksanakan dengan melakukan penyempurnaan, peningkatan, penguatan atau penataan terhadap 8 (delapan) area perubahan yaitu manajemen mental dan perilaku aparatur, pengawasan, akuntabilitas kinerja, kelembagaan, ketatalaksanaan, sistem manajemen SDM aparatur Sipil Negara (ASN), penataan peraturan perundang-undangan kualitas pelayanan publik serta program *Quick Wins* sebagai upaya percepatan pencapaian tujuan reformasi birokrasi.

Bukan rahasia bahwa orang-orang suka memiliki rutinitas, dan perubahan pada rutinitas tersebut dapat menyebabkan banyak tekanan, atau bahkan akan merasakan sakit kepala yang tak terduga. Perubahan memang membuat orang lebih banyak berpikir, dari pada sekadar melakukan rutinitas. Orang dan organisasi memiliki semacam kelembagaan, jadi ketika saatnya tiba di mana perubahan perlu dilakukan, pemikiran yang ekstra, upaya dan perencanaan perlu dilakukan untuk membuat transisi berjalan semulus mungkin.

Singkatnya, manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk membantu organisasi mengatur dan memandu semua aspek perubahan, tidak peduli seberapa besar atau kecilnya perubahan itu.

Manajemen perubahan adalah sebuah proses untuk mempersiapkan, mendidik, dan menerapkan perubahan organisasi dengan sukses dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan berlaku pada dua tingkat. Pertama, manajemen perubahan dapat memudahkan karyawan dapat melalui perubahan sehingga transisi mereka berjalan lancar, dapat bekerja dengan para pemimpin perusahaan untuk mengembangkan perusahaan di masa depan. Manajemen perubahan kedua, yaitu pertumbuhan dan kesuksesan bisnis yang berkelanjutan.

Berlatar belakang hal tersebut diatas maka disusunlah modul Dasar-Dasar Manajemen Perubahan dengan tujuan untuk memperbaharui dan menambah hal hal yang terus perlu dilakukan seiring perubahan yang harus dilakukan bersamaan dengan besarnya jumlah penerimaan PNS, yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pegawai Kementerian Hukum dan HAM RI terkait pelaksanaan penyuluhan hukum ke depannya

B. Deskripsi Singkat

Mata diklat ini membekali peserta dengan pengetahuan mengenai Manajemen Perubahan melalui pembelajaran mengenai Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia, Pengenalan Potensi Diri, dan Tanggapan Perubahan

C. Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami manajemen perubahan.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini maka peserta diharapkan dapat :

1. menjelaskan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia
2. menjelaskan Pengenalan Potensi Diri
3. menjelaskan tanggapam perubahan

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Konsep Reformasi Birokrasi
 - a. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia
 - b. Konsep Manajemen Perubahan
 - c. Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi
2. Pengenalan Potensi Diri
 - a. Konsep Potensi Diri
 - b. Mengenal Potensi Diri
3. Tanggapan Perubahan
 - a. Hambatan Dalam Melakukan Perubahan
 - b. Langkah-langkah Melakukan Perubahan

BAB II

KONSEP REFORMASI BIROKRASI

Setelah membaca bab ini peserta diharapkan mampu menjelaskan Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia, Konsep Manajemen Perubahandan Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi

A. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Sebelum membahas tujuan dan pelaksanaan reformasi birokrasi, maka kita akan memahami terlebih dahulu latar belakang mengapa Indonesia melakukan reformasi birokrasi. Untuk menjawab hal ini, maka kita perlu mengkaji ulang kinerja Birokrasi sebelum ada reformasi. Seperti yang kita ketahui kinerja birokrasi Indonesia sebelum era reformasi dapat dikatakan dalam kondisi “sakit” secara organisasi sehingga mengrongrong kewibawaan pemerintah dalam membentuk pemerintahan yang bersih. Ini tidak bisa dilepaskan dari kondisi birokrasi pemerintahan yang mengalami penyakit *bureaumania* yang ditandai dengan kecenderungan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi dan nepotisme serta dijadikan alat oleh pemerintahan orde baru untuk mempertahankan kekuasaan yang ada.

Mengutip pendapat *Karl D Jackson*, birokrasi Indonesia merupakan *beuracratic polity*. Model ini merupakan birokrasi dimana menjadi akumulasi dari kekuasaan dan menyingkirkan peran masyarakat dari politik dan pemerintahan. Birokrasi pada masa Orde Baru juga mengalami apa yang disebut sebagai “parkinsonisasi” dan “orwelisasi” seperti yang dikatakan *Hans Dieter Evers*. Birokrasi *Parkinson* merujuk pada pertumbuhan

jumlah anggota serta pemekaran struktural dalam birokrasi yang tidak terkendali. Birokrasi *Orwel* merujuk pada pola birokratisasi yang merupakan proses perluasan kekuasaan pemerintah yang dimaksudkan sebagai pengontrol kegiatan ekonomi, politik dan sosial dengan menggunakan regulasi yang bila perlu ada suatu pemaksaan. Di samping itu, krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi yang mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera melaksanakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Reformasi ini dapat terjadi karena adanya desakan dari internal dan eksternal. Desakan tersebut dapat digambarkan seperti tabel 1.1.

Tabel 1.1 Latar belakang Reformasi Birokrasi

Aspek	Permasalahan
Peraturan Per-UU-an di bidang aparatur negara	Tumpah tindih tidak sesuai dengan kondisi saat ini
Pola pikir (<i>Mind-set</i>) dan budaya kerja (<i>Culture-set</i>) birokrasi	Belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang profesional
Praktik manajemen SDM dan distribusi PNS	Belum optimal meningkatkan profesional, belum merata dan profesional secara merata
Fungsi dan kewenangan antarinstansi	Tumpang tindih, berbenturan, terlalu besar/gemuk
Sistem pengawasan internal	Belum mampu berperan sebagai <i>quality assurance</i>
KKN	Masih tinggi pada semua sektor
Kualitas pelayanan publik	Masih belum memenuhi harapan publik
Sistem monitoring, evaluasi dan penilaian	Belum dibangun dengan baik

Dengan demikian, Reformasi Birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004. Reformasi gelombang kedua dilaksanakan pada tahun 2010 yang bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi 10 (sepuluh tahun) yang lalu.

Kini, reformasi gelombang ketiga mulai bergulir pada tahun 2015 dengan titik berat tujuannya pada mewujudkan pemerintahan yang berbasis kinerja dengan ditandai oleh; birokrasi yang bersih dan akuntabel; birokrasi yang efektif dan efisien; birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Ketiga gelombang ini memiliki penekanan yang berbeda. Hal ini dapat kita lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2. Perbandingan Reformasi Birokrasi gelombang I, II dan III

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004-2009)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010-2014)	Reformasi Birokrasi Gelombang III (2015-2019)
Sifat: Instansional	Sifat: Nasional dan Instansional	Sifat: Nasional dan Instansional
Sasaran: Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik	Sasaran: 1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN 2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat 3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Sasaran: 1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel 2. Birokrasi yang efektif dan efisien. 3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas
Area Perubahan: - Kelembagaan (organisasi) - Budaya organisasi - Ketatalaksanaan - Regulasi - Deregulasi - SDM	Area Perubahan: - Organisasi - Tata Laksana - Peraturan Perundangundangan - SDM aparatur - Pengawasan - Akuntabilitas - Pelayanan Publik	Area Perubahan: - Mental Aparatur - Pengawasan - Akuntabilitas - Kelembagaan - Tata Laksana - SDM Aparatur - Peraturan Per-UU-an - Pelayanan Publik
	- Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur	

Berdasarkan perbandingan ini, maka pada tahun 2014 Indonesia diharapkan sudah berhasil mencapai penguatan dalam beberapa hal berikut:

- a. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b. kualitas pelayanan publik;
- c. kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;
- d. profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antardaerah, antarpusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Kemudian pada tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, dan mind-set serta culture-set yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi.

Akhirnya, pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju dengan telah terwujudnya tata pemerintahan yang baik yakni birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Kondisi di atas dapat dikemukakan pada gambar berikut:



Gambar 1.1. tata pemerintahan yang baik

B. Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi

Birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan. Fenomena birokrasi selalu ada bersama kita dalam kehidupan kita sehari-hari dan setiap orang seringkali mengeluhkan cara berfungsinya birokrasi sehingga pada akhirnya orang akan mengambil kesimpulan bahwa birokrasi tidak ada manfaatnya karena banyak disalahgunakan oleh pejabat pemerintah (birokratisme) yang merugikan masyarakat. Birokrasi bukanlah suatu fenomena yang baru bagi kita karena sebenarnya telah ada dalam bentuknya yang sederhana sejak beribu-ribu tahun yang lalu. Namun demikian kecenderungan mengenai konsep dan praktek birokrasi telah mengalami perubahan yang berarti sejak seratus tahun terakhir ini.

Birokrasi memiliki asal kata dari “*Bureau*”, digunakan pada awal abad ke 13 di Eropa Barat bukan hanya untuk menunjuk pada meja tulis saja, akan tetapi lebih pada kantor, semisal tempat kerja

dimana pegawai bekerja. Makna asli dari birokrasi berasal dari Prancis yang artinya pelapis meja. Bentuk birokrasi paling awal terdiri dari tingkatan kasta rohaniawan/ tokoh agama. Negara memformulasikan, memaksakan dan menegakkan peraturan dan memungut pajak, memberikan kenaikan kepada sekelompok pegawai yang bertindak untuk menyelenggarakan fungsi tersebut. Sangat menarik membicarakan tentang birokrasi, karena dalam realita kehidupan birokrasi terkesan negatif dan menyulitkan dalam melayani masyarakat, padahal para pegawai birokrasi itu dibayar dari uang masyarakat. Dan terkadang wewenang yang diberikan kepada pegawai dari birokrasi disalahgunakan. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya reformasi birokrasi.

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik dari pada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian ini artinya perubahan ke arah kemajuan atau *development* (Susanto, 180). Karl Mannheim sebagaimana disitir oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. Development adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat.

Reformasi dapat pula diartikan sebagai suatu tindakan perbaikan dari sesuatu yang dianggap kurang atau tidak baik tanpa melakukan perusakan-perusakan pranata yang sudah ada. Pranata yang dimaksudkan disini adalah sistem tingkah laku sosial yang bersifat resmi serta adat istiadat dan norma yang mengatur tingkah laku itu, serta seluruh perlengkapannya dalam berbagai

kompleksitas manusia didalam masyarakat. Dengan demikian, reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance*. Melihat pengalaman sejumlah Negara menunjukan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah awal untuk mencapai kemajuan sebuah Negara. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efisien sekaligus menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Selain itu, reformasi birokrasi menjadi sebuah keniscayaan terjadi, karena pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Atas dasar itu, pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan dapat; *pertama*, Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; *kedua*, Menjadikan negara yang memiliki birokrasi yang bersih, mampu, dan melayani; *ketiga*, Meningkatkan

mutu pelayanan kepada masyarakat; *keempat*, Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; *kelima*, Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; *keenam*, Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara tepat, cepat, dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah telah merumuskan sebuah peraturan untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, yaitu Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025. Landasan hukum ini merupakan hasil dari penjabaran program prioritas pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-undang No 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 yang mengamanatkan bahwa arah kebijakan reformasi birokrasi adalah pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan bidang lainnya;

Sebagai wujud komitmen nasional untuk melakukan reformasi birokrasi, kemudian pemerintah menetapkan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan menjadi prioritas utama dalam Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010 – 2014. Dengan tujuan terwujudnya Indonesia yang sejahtera, demokratis dan berkeadilan, kebijakan pembangunan di bidang hukum dan

aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik. Terbaru pasca terpilihnya Jokowi dan Jusuf Kalla sebagai Presiden dan Wakil Presiden dalam Pemilu Presiden/Wakil Presiden 2014 diperbaharui kembali melalui Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019, yang bertujuan terwujudnya Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong dengan kebijakan pembangunan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya, diarahkan pada penyempurnaan dan peningkatan kualitas reformasi birokrasi nasional. Agar mudah diimplementasikan kemudian ditetapkan landasan operasional dalam bentuk Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map

Reformasi Birokrasi 2010-2014 untuk dasar hukum pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode pertama dan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 sebagai payung hukum pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode kedua.

Disusul kemudian dalam rangka meningkatkan fungsi koordinasi, menajamkan dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, ditempuh pula langkah-langkah kebijakan, antara lain; penerbitan Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional, yang disempurnakan menjadi Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010; Keputusan Menpan dan RB Nomor 355 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Independen, dan Keputusan Menpan dan RB Nomor 356 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Penjamin Kualitas (*Quality Assurance*).

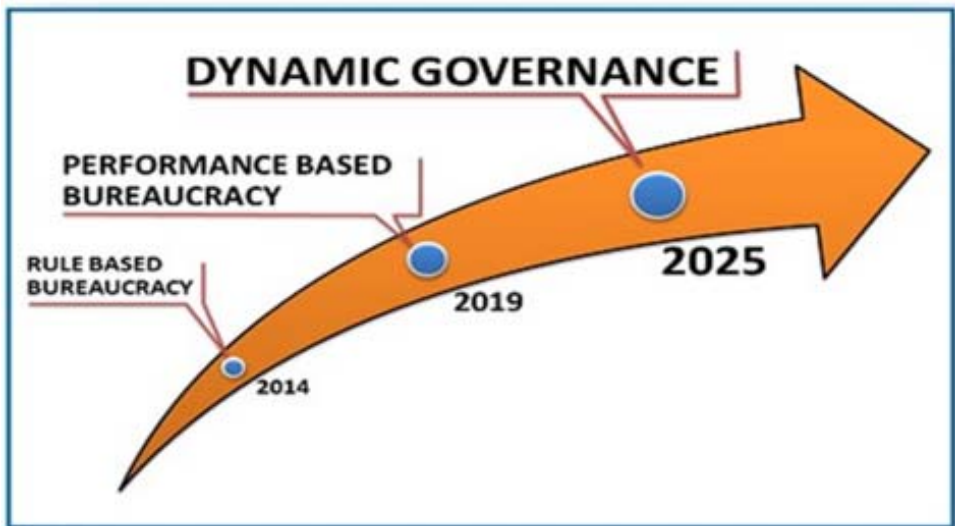
Atas dasar landasan hukum inilah, reformasi birokrasi mulai digulirkan secara sistematis dan berkelanjutan sehingga diharapkan tujuan reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam lembaran Grand Design Reformasi Birokrasi yakni untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara dapat tercapai yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut:

1. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat instansi yang bersangkutan;
2. Menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
4. Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
5. Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
6. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam Menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Adapun sasaran Reformasi Birokrasi yaitu membangun birokrasi yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) melalui perubahan secara terencana, bertahap, dan terintegrasi dari berbagai aspek strategis birokrasi. Dengan fokus sasaran terarah pada:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN;
2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Sehingga diharapkan transformasi tugas dan peran pemerintah sudah mulai beranjak dari tahapan birokrasi pemerintahan yang bekerja berbasis pada aturan di tahun 2014 menuju tahapan birokrasi pemerintahan yang berbasis kinerja pada tahun 2019 dan pada tahun 2025 sudah diharapkan birokrasi pemerintahan menjejakkan dirinya pada tatanan pemerintahan yang dinamis.



Gambar 1.2. Dynamic Governance

C. KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

a. Pengertian Manajemen Perubahan

Pengertian manajemen perubahan adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Manajemen perubahan (*change management*) sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena yang menjadi objek utama perubahan adalah sumber daya manusia. *Change management* dalam suatu organisasi umumnya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sederhana hingga kebijakan yang kompleks dan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Sebagai makhluk yang dinamis, manusia tidak bisa berdiam diri dengan kondisi lingkungan yang terus bergerak, sehingga perubahan diperlukan untuk mengarahkan pergerakan manusia ke arah yang diinginkan demi mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Perubahan ini bertujuan untuk merencanakan dan menerapkan strategi perubahan, mengendalikan perubahan serta membantu orang untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tentunya, Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan untuk bergerak maju ke depan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya.

Untuk lebih jelas mengenai Manajemen Perubahan ini, berikut adalah beberapa definisi dan pengertian manajemen perubahan menurut para ahli berikut ini:

- Pengertian Manajemen Perubahan menurut *Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea* (Lientz, et al., 2004), Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut *Kotter* (2011), Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut *Wibowo* (2011 :193), Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahantersebut.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut *Sangkala* (1999), Manajemen Perubahan adalah teknik yang digunakan untuk menciptakan dan mendukung perubahan dalam suatu organisasi.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut *Karen Coffman dan Katie Lutes* (2007), Manajemen Perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.

- Pengertian Manajemen Perubahan menurut *Holger Nauheimer* (2007), Manajemen Perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Dari berbagai definisi dan pengertian mengenai manajemen perubahan ini, dapat disimpulkan manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

b. Tujuan Manajemen Perubahan

Setidaknya ada tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perubahan di dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang prima, perubahan teknologi dan peralatan, kebijakan baru dan lainnya),
3. Untuk memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat berdaya saing global.

Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas pegawai, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi organisasi.

c. Agen perubahan

Agen perubahan adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *role model*. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang “dapat” dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang “dipilih” berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan.

Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- b. Pemberi Solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.
- c. Mediator adalah peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi

dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.

D. Manajemen Perubahan Dalam Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan ide dan gagasan pemerintah untuk bisa mewujudkan *clean government* dan *good government*. Menurut Menpan RB, Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Menurut Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, reformasi birokrasi merupakan harapan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara, maka diperlukan perubahan-perubahan yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi Pemerintahan yang belum tepat fungsi dan tepat ukuran.
- b. Peraturan Perundang-undangan yang masih terdapat tumpang tindih, inkonsistensi, tidak jelas, dan multitafsir.
- c. SDM Aparatur yang masih tidak seimbangnya alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS, serta produktivitas PNS masih rendah.

- d. Kewenangan, masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
- e. Pelayanan Publik yang belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk.
- f. Pola Pikir (*Mind-set*) dan budaya kerja (*Culture-Set*), Pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil(*outcomes*).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009:72), mengatakan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas. Dimana reformasi biokrasi itu mencakup beberapa perubahan yaitu :

- a. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
- b. Perubahan penguasa menjadi pelayan, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah sikap mereka, karena

dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi dibanding masyarakat sehingga mereka membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus selalu dihormati. Oleh karenanya hal seperti itu harus dihilangkan dari birokrasi.

- c. Mendahulukan peranan dari wewenang, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan perannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara menyampingkan wewenang mereka sebagai ASN
- d. Tidak berfokus hasil produksi tapi hasil akhir, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.
- e. Perubahan manajemen kinerja, perubahan yang dimaksud yaitu merubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya.

E. Latihan

- a. Jelaskan secara singkat apa yang kamu ketahui tentang kebijakan reformasi di Indonesia !
- b. Apa yang saudara ketahui tentang konsep Manajemen Perubahan ?
- c. Mengapa diperlukan manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi ?

BAB III

PENGENALAN POTENSI DIRI

Setelah membaca bab ini peserta diharapkan mampu menggali pengenalan konsep potensi diri, konsep potensi diri, dan mengenal potensi diri.

A. Konsep Potensi Diri

Potensi berasal dari bahasa Inggris *“to potent”* yang berarti kekuatan (*powerful*), *daya*, *kekuatan*, *kemampuan*. Setiap individu pada hakekatnya memiliki suatu potensi yang dapat dikembangkan, baik secara individu maupun kelompok melalui latihan- latihan. Sedangkan menurut Prof DR.Buchori Zainun, MPA yang disebut potensi adalah daya atau kekuatan baik yang sudah teraktualisasi tetapi belum optimal maupun belum teraktualiasasi. Daya tersebut dapat bersifat positif yang berupa kekuatan (*power*), yang bersifat negatif berupa kelemahan (*weakness*). Dalam pengembangan potensi diri yang dikembangkan adalah yang positif, sedangkan yang negatif justru harus dicegah dan dihambat agar tidak berkembang. Potensi-potensi tersebut merupakan salah satu pembeda antara individu yang satu dengan individu yang lain. Lalu bagaimanakah dengan orang yang potensial? Potensial (*potential*) dicirikan dengan adanya potensi, memiliki kemampuan laten untuk melakukan sesuatu atau untuk bertindak laku dengan cara tertentu, khususnya dengan cara yang mencakup laten atau bakat pembawaan atau intelligensi (JP Chaplin: Kamus Lengkap Psikologi :2004). Istilah lain potensi adalah kemampuan, kekuatan, kesanggupan atau daya baik sudah terwujud atau belum terwujud.

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia potensi berarti kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan. Berdasarkan pengertian di atas potensi merupakan daya yang dimiliki oleh setiap manusia. namun belum terwujud atau belum dimanfaatkan secara maksimal.

Menurut Slamet Wiyono (2006:38) potensi diri manusia secara utuh adalah keseluruhan badan atau tubuh manusia sebagai suatu sistem yang sempurna dan paling sempurna bila dibandingkan dengan sistem makhluk ciptaan Alloh lainnya, seperti binatang, malaikat, jin, iblis dan setan.

Apa itu potensi diri, Potensi diri dapat dipahami sebagai kemampuan dalam diri seseorang yang belum teraktualisasi, belum dipraktikkan, dan belum digunakan. Artinya, potensi diri adalah tentang kemampuan tersembunyi dihadapkan dengan peluang yang jika tidak dioptimalkan akan menjadi sia-sia dan tiada berguna.

Potensi yang berasal dari bakat semacam itu biasanya dianggap turunan. Artinya faktor genetika menjadi determinan utama yang mempengaruhi. Sebagaimana kondisi fisik, kita tidak bisa memilih dilahirkan seperti apa. Hal terpenting dalam pengembangan potensi adalah keuletan dan kerja keras yang dilakukan secara konsisten. diidentifikasi, potensi-potensi yang telah ada pada diri manusia adalah akal pikiran, hati dan indera. Sedangkan menurut Hery Wibowo (2007: 1) minimal ada empat kategori potensi yang terdapat dalam diri manusia sejak lahir yaitu, potensi otak, emosi, fisik dan spiritual dan semua potensi ini dapat dikembangkan pada tingkat yang tidak terbatas. Ahli lain 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 (Udo Yamin Efendi Majdi, 2007).

Pendapat umum di masyarakat kita mengatakan bahwa setiap individu memiliki potensi dalam dirinya. Kerja keras dan keberuntungan menentukan bagaimana potensi tersebut menjadi bermanfaat. Postingan blog ini akan didedikasikan untuk kamu yang sedang mencari informasi mengenai apa itu potensi diri dan seperti apa contohnya.

a. Pengertian potensi diri

Definisi paling sederhana dari potensi diri menurut saya adalah kemampuan dan kapasitas individu yang masih tersimpan dalam diri. Dengan kata lain, masih mengendap dan belum diaktualisasikan melalui perilaku, perbuatan dan aksi.

Kemampuan dan kapasitas ini bisa di bidang apa saja dan bisa berupa apa saja. Terlepas dari positif atau negatif, potensi tetaplah potensi. Keuletan, kerja keras, keberuntungan, dan bakat jika punya menentukan seberapa jauh potensi dapat diaktualisasikan.

Darimana datangnya potensi diri, Jawaban umum yang sering diberikan adalah dari bakat dan kerja keras. Sebagian orang berhasil mengembangkan potensinya dengan belajar dan kerja. Sebagian yang lain memang berbakat dari lahir. Contoh, berbicara di depan umum atau di depan layar adalah kemampuan yang tidak dimiliki setiap orang. Sebagian orang memiliki potensi itu, sebagian lainnya tidak. Mereka yang

mengasah kemampuan *public speaking* akan mampu mengaktualisasikan potensinya berbicara di depan umum. Untuk lebih memahami tentang apa itu potensi diri, kita perlu menilik jenis-jenisnya. Sebagaimana disinggung di awal, potensi memiliki beragam bentuk. Musik dan memasak adalah potensi yang berbeda. Koki dan musisi profesional adalah orang-orang berhasil mengaktualisasikan potensinya masing-masing.

b. Jenis-jenis potensi diri

Paparan berikutnya adalah tentang jenis-jenis potensi diri. Saya akan menjelaskan sekaligus memberikan contohnya agar mudah dipahami pembaca. Jenis potensi diri disini dapat dipahami sebagai kemampuan atau kecerdasan seseorang yang munculnya bisa dari bakat, bisa pula dari belajar.

Apa saja jenis-jenis kemampuan tersebut :

- **Kemampuan sosiologis**

Yaitu kemampuan seseorang untuk peka terhadap permasalahan sosial di sekitar. Kepekaan ini mendorong dirinya untuk berpikir kritis dan emansipatoris. Simpati dan empati merupakan wujud kepekaan yang dimiliki mereka yang punya potensi kemampuan berpikir sosiologis.

- **Kemampuan naturalis**

Yaitu kemampuan yang seseorang untuk merasa peka terhadap lingkungan alam sekitar. Orang yang punya potensi kemampuan naturalis akan merasa sakit apabila

alam disakiti. Tak hanya itu, potensi ini juga dapat digambarkan dengan adanya kemampuan memahami kehidupan ekologi di bumi.

- **Kemampuan musikal**

Yaitu kecerdasan seseorang untuk menciptakan harmoni lewat suara. Suara tersebut umumnya diciptakan lewat permainan alat musik. Skill memainkan alat musik dan kecerdasan menghayati alunan nada merupakan beberapa contoh potensi yang hanya dimiliki orang tertentu.

- **Kemampuan spasial**

Yaitu kecerdasan yang berhubungan dengan pemahaman akan ruang spasial. Ruang spasial sering dikaitkan dengan pemetaan. Sopir profesional biasanya mengembangkan potensi ini. Contoh, ketika ia lewat suatu jalan yang asing, masuk ke dalam gang-gang yang sempit, ia tetap bisa keluar dari gang tanpa kesasar. Kemampuan tersebut merupakan kemampuan spasial.

- **Kemampuan visual**

Yaitu kecerdasan untuk menciptakan kreasi visual. Kreasi ini bisa berupa gambar, lukisan, atau film. Tak hanya itu, mereka yang punya potensi ini dapat memahami suatu teka-teki yang tampak secara visual, misalnya menerjemahkan makna dari sebuah lukisan.

- **Kemampuan logika**

Yaitu kemampuan seseorang untuk berpikir logis dan matematis. Potensi ini berkaitan dengan kecerdasan dalam pikirannya untuk memahami sesuatu secara

numerik, termasuk menghitung dan menghafal rumus-rumus matematis. Potensi kemampuan logika bisa diperoleh dari bakat atau belajar.

- **Kemampuan linguistik**

Yaitu kemampuan individu dalam berbahasa. Kemampuan ini memiliki cakupan yang luas, tidak hanya memahami teks deskriptif, namun juga berbicara, berceramah, dan diskusi. Kemampuan ini berkaitan erat dengan kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam mengembangkan skill aktualisasi diri secara verbal.

- **Kemampuan kinestetik**

Yaitu kemampuan seseorang dalam menggerakkan tubuhnya. Tak sekadar bergerak, namun juga mengembangkan elastisitas atau kelenturan tubuh serta menciptakan harmoni melalui gerakan-gerakan fisik yang tepat dan mempesona, seperti penari profesional.

- **Kemampuan interpersonal**

Yaitu kemampuan seseorang dalam menjalin hubungan sosial. Potensi kecerdasan seseorang yang piawai melakukan hubungan interpersonal terlihat dari kemampuannya berkomunikasi, melobi, mewawancarai orang lain atau semacamnya. Kemampuan ini adalah tentang menciptakan dan menjaga hubungan antar manusia.

- **Kemampuan intrapersonal**

Yaitu kemampuan seseorang dalam memahami, mengatur, serta manajemen diri sendiri. Orang yang

berhasil mengembangkan potensi intrapersonalnya piawai dalam mengambil keputusan, merancang visi, dan menetapkan tujuan hidup. Kemampuan intrapersonal dapat dilatih melalui upaya-upaya pengendalian emosi diri.

Seringkali orang kesulitan mengetahui apa potensi diri yang dimilikinya karena tersembunyi terlalu dalam. Padahal problemnya bukan potensinya yang ngumpet tapi kegigihan dirinya untuk mengasah

B. Mengenal Potensi Diri

Potensi diri merupakan merupakan kemampuan serta kekuatan dalam diri seseorang, baik yang belum terwujud maupun telah terwujud. Tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal oleh seseorang. Banyak orang tidak memahami dirinya dengan baik, seperti karakter, sikap, maupun potensi yang ada di dalam dirinya. Mungkin hal ini juga terjadi pada Anda.

Akibat dari ketidakmampuan mengenali diri sendiri, Anda tak dapat menggali lebih dalam kelebihan-kelebihan yang dimiliki sehingga potensi itu akan selamanya terpendam tanpa pernah muncul ke permukaan. Mengenali diri sendiri merupakan hal terpenting. Termasuk pada saat melakukan interview pekerjaan. Ketika Anda diberikan pertanyaan mengenai potensi diri, dan tidak ada jawaban, maka perusahaan akan ragu menerima Anda. sebab, Anda sendiri tidak mengenali diri sendiri.

Untuk itu, tidak ada salahnya mengenali potensi diri dengan cara berikut.:

a. Meluangkan Waktu 15 Menit Setiap Hari

Memberikan waktu luang selama 15 menit setiap hari ini, berfungsi untuk mengenali potensi dalam diri. Tanyakan dalam hati mengenai kelebihan dan kekurangan diri sendiri, lalu tulis dalam bentuk poin-poin secara detail. Dari poin-poin tersebut, Anda dapat melihat poin mana yang harus dibenahi untuk kemajuan di masa yang akan datang. Agar lebih fokus, pergilah ke tempat sepi. Pastikan tempat tersebut minim gangguan, terutama suara. Lakukan setiap hari sampai Anda mengetahui jati diri yang sebenarnya. Kegiatan ini juga dapat dijadikan untuk introspeksi diri selama ini, dan mengetahui kesalahan yang pernah dilakukan dan menghambat kesuksesan Anda.

b. Jangan Takut Mengambil Keputusan

Segera ambil tindakan, hindari kebiasaan menunda-nunda agar waktu yang dimiliki menghasilkan suatu manfaat, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila keputusan yang diambil berakhir dengan kegagalan, jangan menyerah begitu saja. Karena mengenal potensi diri pun butuh usaha. Petik hikmah dari kegagalan dan jadikan pelajaran sehingga keputusan hari esok membuahkan hasil maksimal seperti yang diharapkan. Jangan pernah takut untuk mengambil sebuah keputusan. Meski keputusan itu sulit, namun jika sudah dilakukan maka akan mengetahui hasilnya.

c. Menetapkan Tujuan

Hidup ini harus memiliki tujuan jika ingin sukses menghadapinya. Hidup tanpa tujuan ibarat berlaut di atas kapal tanpa adanya nahkoda. Adanya sebuah tujuan akan membantu Anda lebih bersemangat untuk menggapai sesuatu. Hal yang sama juga berlaku untuk potensi diri. Anda

harus mampu menentukan tujuan dari potensi yang dimiliki. Tujuan yang ditetapkan tidak harus besar untuk menuai hasil maksimal. Tujuan kecil juga sudah cukup untuk menuntun Anda dalam mewujudkan keinginan asalkan Anda memiliki gambaran mengenai hal-hal yang ingin dilakukan. Semua manusia yang hidup harus memiliki tujuan hidup agar tidak terombang-ambing selama menjalani kehidupan. Namun tidak banyak orang yang menentukan tujuan hidup mereka. Bahkan, ada juga yang mengatakan cukup untuk menjalani kehidupan saja.

d. Mencoba Hal-hal Baru

Jangan pernah takut untuk melakukan beberapa hal baru dalam hidup. Mencoba hal baru merupakan jendela pengalaman yang tidak akan pernah tergantikan. Dengan mencoba hal-hal baru, Anda dapat mengetahui kemampuan Anda yang lain di samping bidang yang sedang Anda kerjakan saat ini. Hal tersebut akan sangat membantu Anda mengenali diri sendiri lebih jauh.

e. Bergaul dengan Orang Baru

Cobalah untuk bergaul dengan orang baru di sekitar Anda. Dengan memiliki koneksi baru, maka akan semakin terbuka pemikiran hingga potensi yang Anda miliki selama ini. Bahkan akan lebih mudah bergaul dengan orang-orang yang selalu berpikiran positif dan hasil akan kesuksesan. Dalam lingkungan seperti ini, Anda bisa mendapatkan pelajaran berharga yang belum pernah didapat sebelumnya.

f. Pertahankan Komitmen

Motivasi untuk mengenal diri sendiri perlahan akan surut jika Anda tidak menemukan hasil apa-apa. Sikap ini sebenarnya

harus dihindari karena dapat menjadi penghalang Anda untuk maju. Usahakan agar Anda tetap semangat, bergairah, dan termotivasi dalam menjalani hidup, sehingga komitmen yang ditetapkan di awal tidak hilang begitu saja. Cari orang yang dapat mengingatkan Anda untuk tetap berkomitmen.

g. Mengikuti Kegiatan Positif

Selain bergaul dengan orang baru, Anda juga dapat mengikuti ragam kegiatan positif lainnya. Misalnya mengikuti seminar pengembangan diri, atau yang lain sebagainya ini akan berdampak baik pada diri Anda. dalam seminar itu juga akan berdampak pada diri untuk menemukan potensi serta ide-ide terbaru yang mungkin belum pernah terpikirkan sebelumnya.

Itulah cara mengenali potensi diri yang dapat dilakukan sendiri. Jika selama ini Anda masih belum dapat menemukannya, ada baiknya untuk tetap bersabar dan terus lakukan jangan pernah putus asa.

Setiap orang tentu akan memiliki potensi di dalam dirinya, meski mungkin saja jumlah potensi ini tidak pernah sama antara satu dengan yang lainnya. Berbagai macam potensi diri inilah yang kemudian akan Membantu kita untuk memiliki kemampuan yang baik dalam berbagai hal, termasuk dalam mengatasi berbagai masalah dan kendala yang kita temui di dalam kehidupan kita. Begitu pentingnya untuk memiliki potensi diri yang maksimal di dalam hidup ini, agar semua bisa berjalan dengan lebih mudah dan menyenangkan bagi diri kita sendiri

Pada dasarnya, ada banyak sekali orang yang tidak mampu menemukan potensi dirinya, bahkan sekedar hanya mengenalinya di dalam diri mereka. Hal ini tentu sangat

merugikan, mengingat potensi diri akan sangat membantu seseorang untuk bisa berkembang dengan maksimal dan mencapai banyak hal di dalam kehidupannya.

Ketika seseorang tidak mampu menemukan potensi dirinya, maka besar kemungkinan orang tersebut hanya akan melakukan pencapaian yang itu-itu saja sepanjang hidupnya. Orang tersebut tidak akan bisa berkembang dengan maksimal dan mencapai titik terbaik di dalam kehidupannya, atau bahkan bisa jadi lebih buruk dari kondisi tersebut.

Hal diatas tersebut yang menjadi alasan mengapa sangat penting untuk mengenali dan mengembangkan potensi tersebut dengan semaksimal mungkin, agar bisa ikut berkembang dan sukses dalam berbagai hal. Selain itu juga masih ada masih ada pendapat yang mengatakan entah sudah atau belum, tidak ada salahnya untuk mengenali kembali potensi di dalam diri.

Simak beberapa cara lain yang bisa membantu untuk melakukannya:

1. Sudah Berapa Besar dalam Memahami Diri Sendiri



Gambar 3.1. Memahami Diri Sendiri via shutterstock.com

Orang lain mungkin kenal dan paham dengan diri Anda, terutama orang-orang terdekat yang memang berasal dari lingkungan pribadi. Namun bukan orang-orang ini yang dapat menemukan potensi diri, sebab hal seperti ini seharusnya Anda temukan sendiri di dalam diri sendiri.

Penting untuk menyadari apa saja yang Anda inginkan dan apa saja yang akan membuat bahagia, sebab hal ini akan sangat mempengaruhi pencapaian hidup ke depannya. Apa saja yang akan membuat sedih dan bagaimana mengatasi hal tersebut jika sampai terjadi, sehingga tidak terpuruk dan roboh ketika sewaktu-waktu dihadapkan pada sebuah kesedihan yang dalam.

Cobalah mengenali diri lebih dalam, gali semua yang terbaik dan terburuk di dalam sana, sehingga Anda bisa melihat diri yang sebenarnya. Hal tersulit dalam hidup ini adalah mengatasi diri sendiri dan bukan mengatasi orang lain atau musuh kita sekalipun, sebab kita seringkali tidak ingin bercermin dan melihat semua yang ada di dalam diri kita (keburukan dan kebaikan). Mulailah memahami diri sendiri sejak saat ini, sehingga bisa menemukan diri yang sebenarnya dan bukan diri yang selalu Anda inginkan saja.

2. Apa yang Ingin Dicapai dalam Hidup

Hidup ini harus dijalani dengan satu tujuan, di mana titik inilah yang akan dijadikan sebagai sebuah pencapaian maksimal yang akan membuat bahagia. Bagaimana mungkin seseorang menjalani hidup tanpa tujuan yang tepat, bukankah dia akan selalu “hilang” atau bahkan tenggelam di jalan yang

akan membawanya entah ke mana, Tentukan dan milikilah tujuan hidup mulai sekarang, atau jika sudah memilikinya, maka mulailah menetapkan langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan hidup tidaklah selalu harus yang muluk-muluk dan luar biasa, sebab sesuatu yang sederhana juga terkadang luar biasa pada pandangan seseorang.

Tujuan hidup inilah yang akan menjadi titik di mana Anda merasa “utuh” dan berhasil dengan sempurna. Artinya, anda merasa bahagia ketika mencapainya, bahkan meski itu harus dilakukan dengan sebuah upaya yang luar biasa keras sepanjang hidup.

3. Seberapa Besar Upaya yang Dikeluarkan dalam Mencapai Tujuan Hidup

Terkait dengan tujuan hidup, Anda tentu wajib melakukan semua yang terbaik untuk mencapainya. Bukan hanya itu saja, berbagai upaya dan juga kemampuan yang dimiliki haruslah dikerahkan dengan maksimal untuk mencapai tujuan tersebut. Lalu, seberapa besar Anda telah berupaya selama ini ?

Tujuan hidup bukanlah mimpi panjang yang indah dan harus dirawat seumur hidup, sebab ini adalah sesuatu yang harus direalisasikan dan segera dicapai dengan baik. Untuk mencapai ini, kerahkan semua yang Anda bisa, termasuk semua potensi diri Anda yang belum pernah digunakan selama ini. Jika berupaya dengan sebaik mungkin, maka potensi diri akan ke luar dengan sendirinya dalam upaya tersebut.

4. Sudah Yakin pada Kemampuan yang Dimiliki?



Gambar 3.2. Yakin pada Kemampuan via shutterstock.com

Percaya diri itu penting, bahkan sangat penting untuk selalu dimiliki di dalam diri. Namun di luar sana, ada banyak sekali orang yang tidak memiliki rasa percaya diri yang cukup di dalam diri mereka, meskipun mereka memiliki banyak kemampuan di dalam diri mereka.

Jika selalu takut jatuh, maka bagaimana Anda akan berlari dengan kencang dan melalui semua rintangan yang ada? Jangankan berlari, berjalan saja mungkin akan selalu penuh pertimbangan, bahkan untuk hal-hal yang tidak dibutuhkan.

Percayalah pada kemampuan diri, bahwa apapun masalah yang akan terjadi nanti, maka akan siap dan bisa mengatasinya dengan baik. Jangan mengecilkan potensi diri dengan membunuh rasa percaya diri Anda sendiri, sebab hal ini akan sangat merugikan diri sendiri.

5. Apa Motivasi Terbesar

Untuk mencapai titik yang tinggi, maka harus memiliki motivasi yang kuat, sebab akan dibutuhkan sebuah kerja keras yang maksimal untuk mencapai hal tersebut dengan baik. Motivasi adalah sesuatu yang akan membuat kembali “hidup”, meskipun telah hampir mati ketika berupaya untuk mencapai tujuan hidup. Jadi sudah jelas, Anda harus memiliki sesuatu yang luar biasa yang bisa dijadikan sebagai motivasi hidup. Sebuah motivasi yang kuat juga akan membantu untuk menggali semua potensi diri, sebab akan membutuhkan kombinasi kedua hal tersebut untuk mencapai tujuan hidup.

6. Bisakah Memaafkan Diri Sendiri?

Marah kepada diri sendiri atau kecewa atas perbuatan diri sendiri, ini bukan sebuah masalah yang besar, selama bisa memaafkan diri sendiri setelahnya. Penting untuk sesekali “memaklumi” diri sendiri, agar bisa memaafkan diri ketika kecewa atau marah atas sebuah hal yang terjadi di luar keinginan.

7. Mampukah Menerima Kekurangan dan Mengatasinya?



Gambar 3.3. Mampu Menerima Kekurangan dan Mengatasinya.

Tidak ada manusia yang sempurna. Pahami hal tersebut dengan baik, agar bisa menerima kekurangan diri sendiri. Sadarilah kekurangan dan berusahalah dengan keras untuk memperbaiki / mengatasinya. Belajar, belajar, dan belajarlal hingga bisa menjadi pribadi yang lebih baik lagi.

8. Berusaha Memahami Diri Sendiri secara Utuh

Pada dasarnya semua orang memiliki potensi diri, meskipun tidak semua orang menyadari hal ini di dalam diri mereka. Bukan orang lain, namun diri sendirilah yang harusnya paham dan menemukan potensi tersebut di dalam diri. Mulailah menggali dan memahami diri sendiri, agar bisa menemukan dan mengembangkan potensi diri yang ada pada diri.

C. Latihan

- a. Apa yang saudara ketahui tentang potensi diri dan jenis-jenisnya ?
- b. Bagaimana cara-cara mengenal potensi diri ?

BAB IV

TANGGAPAN PERUBAHAN

Setelah membaca bab ini peserta diharapkan mampu mencontohkan tanggapan perubahan, hambatan dalam melakukan perubahan dan langkah-langkah melakukan perubahan.

A. Hambatan Melakukan Perubahan

Hambatan banyak terjadi pada orang-orang yang ada pada organisasi Menurut Robbin (2009) orang sulit berubah karena ada beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Orang sudah merasa mapan dengan pekerjaannya, sehingga kalau berubah takut tidak mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang baru.
- b. Orang ingin aman dengan pekerjaan sekarang, kalau terjadi perubahan dalam struktur organisasi kemungkinan akan tidak kehilangan dan penghasilan.
- c. Orang tidak mau ambil resiko dengan pekerjaan yang baru, karena pekerjaan yang terjadi pada saat ini sudah dipandang baik.
- d. Orang malas berpikir. Dengan pekerjaan yang baru, orang akan memerlukan energi, daya dan fikiran baru. Orang yang malas tentu tidak mau berfikir baru.
- e. Orang yang sudah mapan dengan pekerjaannya, kurang mempercayai (kurang yakin) perubahan itu membawa yang lebih baik.

- f. Karena perubahan itu datang dari orang lain dan bukan dari dirinya sendiri, maka orang tersebut tidak mau mendorong dalam perubahan.
- g. Tujuan perubahan kurang jelas karena tujuan perubahan kurang komunikasi kurangnya efektif.
- h. Orang takut gagal karena, sudah banyak pengalaman dalam perubahan tidak mencapai tujuan yang efektif.
- i. Pengorbanan yang diberikan terlalu besar tidak sesuai dengan hasilnya.
- j. Orang terperangkap dengan kebiasaan yang telah membudaya.

Selain itu juga ada beberapa perubahan pada tingkat organisasional yang dapat menghadapi resistensi yang disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- *Kelembaman struktural*, kekuatan organisasional bertindak pada karyawan, mendorong mereka mewujudkan pekerjaannya dalam cara tertentu, sehingga membuat mereka resisten pada perubahan. Organisasi memiliki mekanisme untuk menghasilkan stabilitas. Proses seleksi, pelatihan, teknik sosialisasi dan formalisasi menyediakan *job description*, aturan dan prosedur yang harus diikuti. Orang dalam organisasi dipilih, dibentuk dan diarahkan berperilaku dalam cara tertentu. Jika organisasi dihadapkan pada perubahan, struktur organisasi bertindak sebagai pengimbang terhadap kelanjutan stabilitas, akibatnya penyesuaian organisasi memerlukan waktu lama.

- *Kelembaman kelompok kerja* , kelembaman untuk mewujudkan pekerjaan dengan cara baru, tidak hanya berasal dari pekerjaan mereka sendiri, tetapi juga dari kelompok sosial yang mempengaruhi kelompok kerja dalam organisasi. Walaupun individu ingin mengubah perilakunya, namun tidak dapat dilakukan karena norma kelompok menjadi hambatan.
- *Tantangan keseimbangan kekuatan yang ada* , jika perubahan dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada mereka yang bertanggung jawab, maka mungkin akan terjadi pergeseran keseimbangan kekuatan antara individu dan sub-unit organisasi. Mereka yang sekarang mengontrol sumber daya memiliki keahlian dan memegang kekuasaan, karena takut kehilangan posisi. Kelompok ini cenderung akan menunjukkan resistensi pada perubahan.
- *Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil* , kelompok atau seluruh organisasi yang pernah tidak berhasil dalam melakukan perubahan di masa lalu merupakan penghambat perubahan, karena sebagian orang merasa tidak percaya keberhasilan perubahan yang akan dilakukan.
- *Fokus atas perubahan terbatas* , organisasi dibuat dari sejumlah sub-sistem yang saling bergantung satu sama lainnya. Kita tidak bisa mengubah yang satu tanpa mempengaruhi lainnya. Jika mengubah proses teknologi tanpa mengubah struktur organisasi secara serempak, maka perubahan teknologi tidak akan diterima atau terlaksana.
- *Ancaman atas keahlian* , perubahan juga merupakan ancaman pada kelompok ahli. Dengan adanya perubahan keahlian yang berbeda, maka kelompok ahli tersentralisasi

menjadi terdesentralisasi, sehingga kelompok ahli merasa khawatir akan tersingkir karena merasa tidak berperan.

- *Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada* , setiap redistribusi kekuasaan pengambilan keputusan dapat mempengaruhi hubungan kekuasaan yang sudah lama terbentuk. Keputusan partisipatif merupakan jenis perubahan yang dianggap sebagai ancaman oleh manajer menengah, karena merasa kekuasaannya makin berkurang.
- *Ancaman atas alokasi sumber daya yang sudah ada* , kelompok yang mengontrol sumber daya melihat perubahan sebagai ancaman. Perubahan dikhawatirkan mempengaruhi alokasi sumber daya di masa mendatang yang merugikan, sehingga menimbulkan resistensi organisasional.

Manajemen perubahan sangat dibutuhkan di era yang serba cepat berubah hal ini dipengaruhi karena perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, baik individu, perusahaan maupun pemerintahan perubahan suatu keniscayaan yang harus ditempuh agar tetap survive dan tangguh. Dalam pemerintahan baik desa, daerah maupun negara yang ingin berubah tentu harus memahami manajemen perubahan, tanpa memahami manajemen perubahan (*change Management*), rasanya sangat sulit untuk mencapai perubahan tersebut. Apalagi bagi Kepala Desa, Kepala Daerah bahkan Presiden pun akan mengalami kesulitan saat tidak memahami manajemen perubahan.

Dalam suatu pemerintahan perubahan kadang dilakukan pada saat pergantian kepemimpinan dengan visi dan misi yang baru yang ditawarkan dalam pemaparan kampanyenya. Dan sebaik baiknya visi dan misi apabila memahami terlebih dahulu kondisi

existing suatu pemerintahan tersebut. Dengan begitu akan mampu memahami masalah dalam manajemen perubahan. Dalam kesempatan ini, biizaa akan menyampaikan hal hal yang menghambat manajemen perubahan dalam pemerintahan, agar hal ini bisa di identivikasi serta dicarikan solusi yang tepat atas hambatan yang dihadapi. Hambatan tersebut diantaranya:

1. Resistensi Aparatur, dengan adanya perubahan biasanya hal yang muncul adalah resistensi atau perlawanan dari aparatur, karena aparatur sudah terbiasa dengan budaya pemerintahan yang berjalan satu periode 5 (lima) tahun dan bahkan 2 periode 10 (sepuluh) tahun. Kebiasaan kebiasaan dalam pemerintahan akan membentuk budaha pemerintahan, dan budaya pemerintahan ini sudah mengakar dan akan menjadikan resistensi (perlawanan) apabila ada perubahan. Belum lagi di dukung dengan adanya pihak pihak yang sudah merasa nyaman dengan kondisi budaya tersebut. Resistensi semakin tajam dan bahkan bisa menjadikan konflik internal dalam pemerintahan. Dan kadang ini terjadi hanya karena kekhawatiran dari pihak tersebut. Untuk itu dibutuhkan komunikasi yang baik antara kepala daerah terpilih dengan aparatur yang sudah ada. Komunikaasilah yang mampu menyelesaikan resistensi dalam pemerintahan.
2. Komunikasi Ke Bawah, apabila sudah memiliki visi, misi dan strategi, maka sepatunya dikomunikasikan ke bawah dengan baik, mulai dari aparatur sampai masyarakat luas. Tanpa komunikasi tidak ada dukungan, dan komunikasi perlu dibangun dengan baik. Suatu pembangunan tidak didukung bahkan dicurigai, karena dilakukan tanpa komunikasi yang tepat.

3. Legalitas atau hukum, bahwa Indonesia menganut sistem eropa kontinental dengan asas legalitasnya, dimana semua perbuatan pemerintah harus ada dasar hukumnya. Hal ini kadang membuat suatu hambatan untuk mempercepat, dengan begitu dibutuhkan terobosan baru untuk mengatasi hambatan di bidang hukum ini dengan membuat team advokasi untuk mempengaruhi kebijakan ke atas dan legislasi yang fleksibel guna mengikuti dinamika di masyarakat.

Ketiga hal tersebut di atas, yang biasanya terjadi dalam manajemen perubahan pemerintahan daerah. Dengan memahami hambatan hambatan tersebut, sekiranya mampu untuk menyelesaikan agar pembangunan berjalan sesuai harapan.
@supriadisia

B. Langkah-Langkah Melakukan Perubahan

Robbin & Coulter menyatakan *“Change is a constant for organization and thus for managers. Because change can’t be eliminated, manager must learn how to manage succesfully”*. Perubahan itu tetap bagi organisasi dan juga bagi para pimpinan organisasi. Karena perubahan itu tidak dapat dieliminasi, maka para pimpinan organisasi harus belajar bagaimana mengelola perubahan itu dengan sukses. Terdapat beberapa model manajemen perubahan yang berisi langkah-langkah dalam melakukan perubahan organisasi, termasuk organisasi birokrasi pemerintah adalah sebagai berikut : Mike Green; ADKAR; Julian Randall. Dengan diketahui model-model manajemen perubahan tersebut, maka para pimpinan birokrasi dapat memilih satu model yang cocok untuk mengelola perubahan di tempat tugasnya.

Ada delapan langkah strategis yang dapat dilakukan dalam melakukan manajemen perubahan menurut JP. Kotter (1996) yaitu:

Pertama, Establishing a Sense of Urgency, membangun kesadaran tentang pentingnya perubahan. Pada tahap ini ditanamkan motivasi tentang pentingnya perubahan, dengan mengkaji realitas yang ada serta peluang dan tantangan dalam berkompetisi. Juga dilakukan identifikasi dan pembahasan segala kemungkinan terjadinya potensi krisis atau adanya peluang besar. Sehingga dapat memunculkan dan mengambil kesimpulan serta alasan yang baik untuk melakukan sesuatu terobosan perubahan berbeda.

Kedua, Creating the Guiding Coalition, menciptakan koalisi yang solid. Pada fase ini dibentuk sebuah tim koalisi yang solid untuk memulai perubahan. Tim yang terdiri dari para aktor yang memiliki kekuasaan mumpuni untuk memimpin dan melakukan perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup semua orang yang punya kekuasaan atau kedudukan pada struktur organisasi, tetapi paling tidak mereka memiliki pengaruh kuat secara kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa kepemimpinan untuk melakukan perubahan.

Ketiga, Developing a Vision and Strategy, mengembangkan visi dan strategi. Para aktor yang terlibat dalam upaya perubahan harus membuat visi dan strategi. Hal ini sebagai upaya untuk mengarahkan dan memastikan bahwa perubahan tersebut dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan harapan.

Keempat, Communicating the Change Vision, mengkomunikasikan visi perubahan. Penting juga agar para aktor mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen pemangku

kepentingan. Sehingga perubahan yang ditawarkan bisa difahami dan diterima bahkan didukung dalam pelaksanaannya. Komunikasi ini pun harus dilakukan secara kontinyu dengan memanfaatkan berbagai kesempatan, serta menjadikan mitra koalisi sebagai panutan dan model utama dalam perubahan.

Kelima, Empowering Broad-Based Action, menjadikan perubahan sebagai gerakan yang massif. Pada tahapan ini dilakukan berbagai kegiatan perubahan yang melibatkan seluruh elemen organisasi. Dengan maksud untuk menyingkirkan hambatan dan rintangan, memperbaiki sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, serta mendorong keberanian mengambil resiko dan memunculkan gagasan-gagasan kreatif, inovatif, dan tindakan yang tidak biasa.

Keenam, Generating Short Term Wins, menuai keberhasilan jangka pendek. Hal ini penting diupayakan, karena belum tentu semua orang akan mengikuti proses perubahan untuk jangka waktu yang panjang, jika mereka belum melihat hasil nyata dari usaha yang dilakukan selama ini. Pada tahapan ini, perlu adanya perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang bisa dilihat dan dirasakan. Juga sebagai upaya untuk menunjukkan bahwa perubahan tersebut telah terbukti berhasil dilakukan dan telah dirasakan. Sehingga kemudian banyak orang yang memberi pengakuan dan penghargaan atas capaian keberhasilan yang dilakukan.

Ketujuh, Consolidating Gains and Producing More Change, mengkonsolidasikan capaian perubahan dan mewujudkan perubahan yang lebih besar lagi. Pada fase ini dilakukan kegiatan-kegiatan yang bisa memproses dan mewujudkan untuk

terjadinya perubahan yang semakin besar. Dengan terus meningkatkan kredibilitas untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai lagi dengan visi transformasi. Pada fase ini, dilakukan juga upaya mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan. Juga dilakukan peremajaan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

Kedelapan, Anchoring New Approaches in the Culture, menerapkan pendekatan baru dalam budaya perubahan. Pada tahap ini, semua capaian perubahan yang telah berhasil dilakukan, kemudian dijadikan sebagai landasan budaya kerja baru. Dengan terus menciptakan kinerja yang lebih baik, melalui perilaku yang berorientasi pada produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang efektif. Mengartikulasikan pola hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi, serta mengembangkan berbagai cara untuk menghadirkan kepemimpinan yang sukses.

Semoga kita bisa menerapkan delapan strategi manajemen perubahan yang ditawarkan Kotter tersebut dalam menjalankan misi kehidupan kita. Sehingga kita bisa menata peran kehidupan kearah yang lebih baik lagi di masa depan. Kehidupan yang sukses, penuh makna dan bermanfaat bagi ummat manusia. Juga bahagia di dunia dan di akhirat. Insya Allah.



Gambar 4.1 Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green

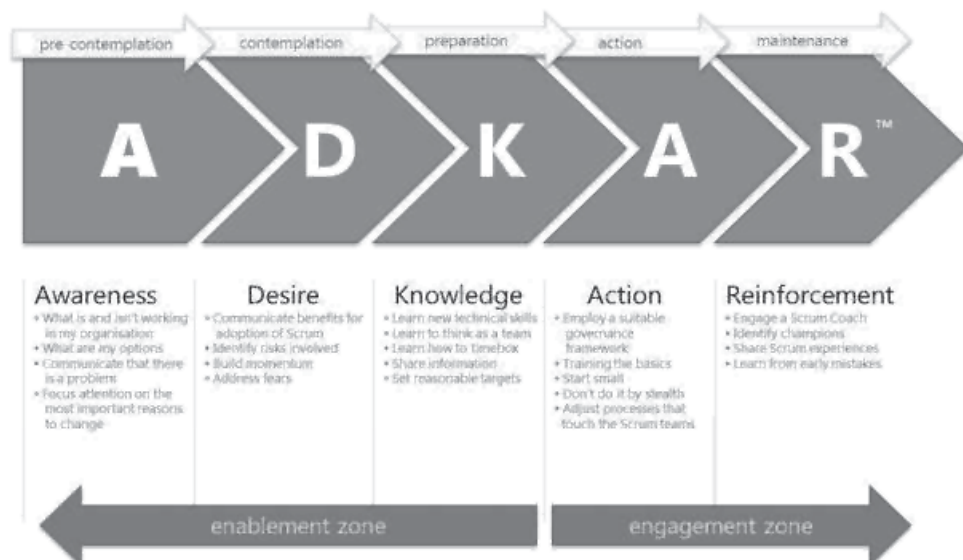
Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green (2010), ditunjukkan pada gambar 3 di atas. Berdasarkan tersebut terlihat ada enam langkah dalam melaksanakan manajemen perubahan yaitu: *orientation, organization, mobilization, implementation, transition, dan intergration*. Menurut Mike Green, dalam suatu perubahan, hal utama yang perlu dirubah adalah: *mindset, culture, leadership* (pola pikir, budaya/kebiasaan dan kepemimpinan)

- 1) Orientasi: adalah kegiatan untuk menentukan arahkemaana perubahan akandilakukan.
- 2) Organisasi: adalah pengaturan orang-orang yang akan melaksanakan perubahan, *job deskripsi* setiap orang dan strategi untuk melaksanakanperubahan
- 3) Mobilisasi: adalah proses kegiatan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan dan memfasilitasi orangorang yang telah ditetapkan agar dapat bekerja sesuai dengan job deskripsi yang telah dibuat untuk melaksanakanperubahan

- 4) Implementasi: adalah suatu proses kegiatan untuk melaksanakan perubahan. Rencana perubahan yang telah dibuat dicoba diimplementasikan
- 5) Transisi: adalah kegiatan mengelola agar orang-orang telah melaksanakan perubahan tetap melanjutkan dalam melaksanakan perubahan dan tidak kembali pada posisi semula
- 6) Integrasi adalah menggabungkan semua perubahan dalam suatu bentuk baru yang utuh, sehingga tujuan perubahan tercapai secara efektif dan efisien.

Model ADKAR

Proci, mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 4.2. Manajemen Perubahan Menurut Proci, Model ADKAR

- a. Awareness: pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan.
- b. Desire: pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
- c. Knowledge: para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan
- d. Ability, meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
- e. Reinforcement, pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dapat dijaga dan dipertahankan.

Model Lesley Partridge

Lesley Partridge mengemukakan langkah-langkah manajemen perubahan ditunjukkan pada gambar 5. berikut. Berdasarkan gambar tersebut terdapat empat langkah dalam manajemen perubahan yang dinyatakan dalam pertanyaan yaitu, *where we now?; where do we want to go?; how can we get there?; what do we achieve?*



Gambar 4.3. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Lesley Partridge

a. *Where we now* (di mana kita sekarang?)

Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diharapkan. Oleh karena itu dalam melakukan manajemen perubahan, maka harus tahu di mana “kita sekarang?”. Maksud dari pertanyaan tersebut agar pimpinan organisasi memastikan dengan fakta yang obyektif dan up to date, tentang kondisi riil saat ini.

- b. *Where do we want to go* (ke arah mana kita akan menuju)
Setelah kondisi saat ini diketahui berdasarkan data yang akurat, obyektif dan up to date, maka tahap berikutnya adalah menetapkan ke arah mana kita akan menuju (*Where do we want to go?*). Jadi arah perubahan itu adalah menjawab pertanyaan ke arah mana kita akan menuju. Secara teoritis untuk menentukan arah yang realistis dapat dilakukan dengan analisis SWOT (Strength/kekuatan; Weakness/kelemahan; Opportunity/peluang; dan Threat (hambatan).
- c. *How can we get there?* (Bagaimana caranya kita sampai ke sana)
Setelah kondisi awal dan kondisi yang dituju sudah diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi atau cara untuk mencapainya. Secara teoritis cara yang digunakan untuk mencapai adalah dengan memperkuat dorongan, dan mengurangi hambatan.
- d. *What do we achieve?* (apakah kita sudah sampai?)
Langkah ke empat dari manajemen perubahan menurut Lesley Partridge adalah menjawab pertanyaan *do we achieve* (apakah kita sudah sampai?). Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan melalui monitoring dan evaluasi. Monitoring digunakan untuk mengetahui seberapa jauh program-program perubahan yang telah direncanakan tercapai, dan evaluasi digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tujuan program dapat tercapai.

C. Latihan

1. Sebutkan dan jelaskan yang disebabkan oleh faktor-faktor yang menyebabkan beberapa perubahan pada tingkat organisasional dalam menghadapi resistensi?
2. Jelaskan langkah strategis yang dapat dilakukan dalam melakukan manajemen menurut beberapa ahli (salah satu ahli menurut anda)

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

Reformasi Birokrasi adalah penyelenggaraan pelayanan publik yang merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memberikan berbagai jenis layanan yang mengurus segala hal yang diperlukan oleh masyarakat baik itu pemenuhan hak-hak sipil dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik tentunya banyak kendala yang dihadapi pemerintah, baik itu menyangkut aspek sumber daya manusia, kebijakan tentang pelayanan serta ketersediaan fasilitas yang masih kurang untuk menunjang terselenggaranya proses pelayanan publik kepada masyarakat. Untuk itulah dilakukan berbagai strategi maupun upaya untuk mengatasi permasalahan itu sekaligus mampu menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga tidak semata-mata ditujukan pada pemenuhan hak-hak sipil warga negara dan pemenuhan kebutuhan dasarnya, akan tetapi juga dilakukan dengan seoptimal mungkin untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, yang memberikan pelayanan secara efektif, efisien dan akuntabel kepada masyarakat sebagai bagian dari paradigma baru administrasi publik.

B. Tindak lanjut

Sebagai salah satu tanggung jawab pemerintah kepada masyarakat pelayanan publik haruslah diselenggarakan

seoptimal mungkin oleh pemerintah, bahkan sudah selayaknya pemerintah melakukan peningkatan pelayanan publik itu sebagai salah satu tuntutan untuk menciptakan konsep *good governance*. Peningkatan itu tentunya diharapkan juga mampu memberikan tingkat kepuasan kepada masyarakat, sehingga masyarakat akan semakin menaruh kepercayaan kepada pemerintah yang menciptakan produk-produk pelayanan publik lain.

Peningkatan pelayanan itu juga tentunya harus dilakukan secara terus-menerus untuk memperbaiki berbagai kesalahan-kesalahan yang sering ditemui dan memberikan solusi terhadap pemecahannya.

Harapan lain dari adanya modul ini agar dapat menjadi salah satu bahan acuan dalam kegiatan pembelajaran untuk memahami reformasi birokrasi di Indonesia, bagaimana memahami potensi diri serta menghadapi hambatan dan tantangan dalam melaksanakan Manajemen perubahan. Materi modul ini juga diharapkan menjadi sumber pendukung dalam program pelatihan dengan penyuluhan hukum tingkat pertama yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Badan pembinaan Hukum Nasional Kementerian Hukum dan HAM

Bagi peserta diharapkan secara aktif membaca isi modul Manajemen Perubahan, berdiskusi, mengerjakan latihan, dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, baik dengan dukungan belajar oleh Widyaiswara/Pengajar atau pembelajaran mandiri yang dilakukan oleh peserta, baik secara mandiri maupun berkelompok (*peer group study*).

DAFTAR PUSTAKA

- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik :Teori dan Proses*. PT Buku Kita. Jakarta
- ,Bahan Ajar Hakekt Reformasi Birokrasi di Indonesia Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Tahun 2016
- ,Modul Reformasi Birokrasi, Materi Ujian Dinas dan Ujian Penyesuaian Kepangkatan (UPKP) Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan POM RI, 2014
- ,Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025;
- Kemenpan dan RB. 2010. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Jakarta : —————Kemenpan dan RB. Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju
- <https://uprint.id/blog/cara-mengenali-potensi-diri/>
- Edited by Siti Hadijah 30 Juni 2017
- <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-manajemen-perubahan>
- @supriadiasia,<https://biizaa.com/apa-hambatan-manajemen-perubahan-pemerintah/>



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

ISBN 978-623-5716-05-3

