

KEBIJAKAN DAN PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN



**PEMKAB
PADANG PARIAMAN**

**KABUPATEN PADANG
PARIAMAN
2023**

KATA PENGANTAR

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada Pengguna SPBE. Hal ini seperti yang tertuang pada Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. SPBE ditujukan untuk untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Tata kelola dan manajemen sistem pemerintahan berbasis elektronik secara nasional juga diperlukan untuk meningkatkan keterpaduan dan efisiensi sistem pemerintahan berbasis elektronik.

Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman telah menyusun Pedoman Teknis Manajemen Perubahan SPBE Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman sebagai bentuk pembinaan Manajemen Perubahan SPBE di lingkungan Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman. Dalam pengembangannya, Pedoman Penerapan Manajemen SPBE di Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman ini menggunakan pendekatan pendampingan/pengawasan dan evaluasi atas penyelenggaraan layanan berbasis elektronik pada semua unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman. Dalam penggunaannya, Pedoman Penerapan Manajemen SPBE Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman ini mengintegrasikan teknis pengawasan dan evaluasi dengan manajemen Penugasan Pengawasan setiap Inspektorat. Integrasi ini diharapkan sebagai bentuk penerapan Manajemen Risiko SPBE dengan mengajak semua pimpinan dan seluruh personel mengendalikan pencapaian sasaran SPBE pada seluruh unit kerja atau satuan kerja di lingkup Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman untuk mencapai Tingkat Kematangan SPBE di Level 4 atau Level 5. Pedoman Penerapan Manajemen SPBE Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman ini masih jauh dari sempurna sehingga, masukan dan saran perbaikan dari para pengguna sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
DAFTAR GAMBAR	III
DAFTAR TABEL	IV
1 BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 TUJUAN.....	1
2 BAB II GAMBARAN UMUM	2
2.1 PENGERTIAN.....	2
2.2 PRINSIP MANAJEMEN PERUBAHAN.....	3
3 BAB III MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI	5
3.1.1 <i>Pendefinisian Kebutuhan Perubahan</i>	6
3.1.2 <i>Pelaksanaan Proses Tata Kelola</i>	6
3.1.3 <i>Implementasi Perubahan</i>	6
3.1.4 <i>Peran dan Tanggung Jawab</i>	6
3.1.5 <i>Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama</i>	7
3.1.6 <i>Studi Kasus Penerapan Manajemen Perubahan bidang Reformasi Birokrasi</i>	8
4 BAB IV ELEMEN DAN TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN	11
4.1 ELEMEN PERUBAHAN.....	11
4.1.1 <i>Tujuan perubahan</i>	11
4.1.2 <i>Perencanaan perubahan</i>	11
4.1.3 <i>Tim pengelola perubahan</i>	12
4.2 TAHAPAN PERUBAHAN.....	14
5 BAB V PERUMUSAN RENCANA MANAJEMEN PERUBAHAN	17
5.1 MELAKUKAN PEMETAAN TERHADAP STAKEHOLDERS (PEMANGKU KEPENTINGAN).....	18
5.2 MENGIDENTIFIKASI RESISTENSI ATAU PENOLAKAN.....	19
5.3 MENGENALI BESARAN PERUBAHAN YANG DIINGINKAN.....	21
5.4 MELAKUKAN ASESMEN KESIAPAN ORGANISASI UNTUK BERUBAH.....	21
5.5 MENGEMBANGKAN STRATEGI PERUBAHAN.....	22
5.6 MENGEMBANGKAN STRATEGI KOMUNIKASI.....	25
6 BAB VIII PENUTUP	27

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3-1 Proses Manajemen Perubahan.....	5
Gambar 3-2 Kurva kinerja – Dengan dan Tanpa Manajemen Perubahan.....	10
Gambar 4-1 Struktur PMO Manajemen Perubahan.....	13
Gambar 4-2 Tahapan Perubahan.....	14
Gambar 5-1 Perumusan Rencana Manajemen Perubahan.....	17
Gambar 5-2 Strategi komunikasi.....	25

DAFTAR TABEL

Tabel 3-1 Kebutuhan Pengetahuan dalam Proses Perubahan.....	8
Tabel 4-1 Ilustrasi Pengorganisasian Manajemen Perubahan.....	13
Tabel 5-1 Identifikasi Awal Pemangku Kepentingan.....	18
Tabel 5-2 Identifikasi Awal Resistensi Berdasarkan Sifat dan Pelakunya.....	20
Tabel 5-3 Strategi Perubahan.....	23
Tabel 5-4 Contoh Pemilihan Strategi Perubahan.....	25

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Manajemen Perubahan atau change management merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Perubahan sebagaimana yang diinginkan reformasi birokrasi bukanlah proses sederhana. Disamping itu, perubahan berpotensi memunculkan resistensi pada individu di dalam organisasi. Transparansi proses, komunikasi dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan akan dapat mengurangi resistensi.

Mengingat besarnya cakupan kegiatan dan hasil perubahan yang diinginkan oleh reformasi birokrasi, maka mengelola perubahan untuk mencapai tujuan dan sasaran reformasi birokrasi menjadi sangat penting. Dalam rangka itu, disusun pedoman pelaksanaan manajemen perubahan, agar Pemerintah Daerah memiliki kesamaan pemahaman dan dapat melaksanakannya dengan baik.

1.2 TUJUAN

1. Membantu Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman dalam memahami manajemen perubahan sehubungan dengan pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
2. Memberikan panduan kepada Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen perubahan;
3. Memudahkan Pemerintah Daerah melaksanakan manajemen perubahan.

BAB II GAMBARAN UMUM

2.1 PENGERTIAN

- a) 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) Agen perubahan atau agent of change 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:

- katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
 - Pemberi Solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.
 - 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 Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.
 - Penghubung Sumber Daya adalah peran untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam Pemerintah Daerah kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.
- c) Role model adalah individu yang bisa dijadikan contoh dalam prestasi kerjanya, pola pikirnya (mind set) dan budaya kerjanya (cultur set) dalam proses perubahan.
 - d) Pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan serta dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu.

- e) Strategi komunikasi adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi perubahan (baik program maupun kebijakan) dari satu pihak (agen perubahan dan tim manajemen perubahan Pemerintah Daerah) kepada pihak internal Pemerintah Daerah dan pihak eksternal. Dalam proses tersebut ditumbuhkan suatu proses pembelajaran dua arah tentang cara berpikir, merasakan, dan bertindak, untuk menghasilkan perubahan.

2.2 PRINSIP MANAJEMEN PERUBAHAN

Dalam melakukan perubahan terhadap Rencana Induk SPBE, terdapat tiga pendekatan yang perlu ditempuh dimana antara satu dengan lainnya perlu diintegrasikan. Ketiga pendekatan tersebut antara lain.

1. Strategis (Top-down)
Perubahan yang diarahkan oleh pejabat publik yang bertujuan untuk meningkatkan, membuat kapabilitas TIK baru, ataupun untuk menyeleraskan dengan perubahan arahan pimpinan, pemerintah pusat/provinsi, atau implementasi aturan/perundangan baru.
2. Bottom-up
Perubahan di tingkat OPD yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kapabilitas TIK yang berkaitan dengan infrastruktur dan aplikasi.
3. Evaluatif
Perubahan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap realisasi Masterplan TIK. Prinsip-prinsip penerapan manajemen perubahan adalah sebagai berikut:
 - a. Kejelasan tujuan – adanya kejelasan tujuan atau hasil yang ingin dicapai dari proses perubahan.
 - b. Kesadaran akan proses – bahwa perubahan merupakan proses menuju kondisi yang lebih baik.
 - c. Membangun kepercayaan. Role model adalah kunci dalam membangun kepercayaan. Model positif dari seluruh pimpinan adalah sebuah keharusan untuk membangun kepercayaan.
 - d. Dimulai dari tingkatan paling atas. Perubahan tidak akan berhasil tanpa keterlibatan pimpinan tertinggi. Komitmen dan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi adalah sebuah keharusan untuk mencapai tujuan perubahan.
 - e. Besarnya partisipasi. Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses perubahan.
 - f. Tumbuhnya rasa memiliki. Menumbuhkan rasa kepemilikan dapat

mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum perubahan tetap terpelihara.

- g. Ketersediaan sumber daya. Untuk melaksanakan perubahan dibutuhkan investasi sumber daya yang besar, baik dana, personil, waktu serta sarana dan prasarana.
- h. Keteraturan. Salah satu kunci keberhasilan dalam pelaksanaan perubahan adalah adanya keteraturan atau kesetiaan pada rencana yang terstruktur.
- i. Keberlanjutan komunikasi. Memberikan informasi berulang kali, melalui jalur media yang berbeda-beda dan dengan tingkat kedalaman yang semakin meningkat untuk membangun pengetahuan, pemahaman, keterampilan dan keyakinan dalam rangka membangun kepemilikan bersama proses perubahan.

BAB III MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Secara umum, proses manajemen perubahan dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini. Manajemen perubahan diawali dengan pendokumentasian usulan perubahan. Usulan tersebut kemudian dievaluasi untuk menjadi bahan pertimbangan keputusan pelaksanaan perubahan. Berdasarkan hasil evaluasi, dapat didefinisikan kebutuhan-kebutuhan perubahan yang ada. Setelah kebutuhan-kebutuhan perubahan terdefinisi, perlu dilakukan proses tata kelola di mana perubahan tersebut harus dikoordinasikan atau disetujui oleh pihak-pihak tertentu. Setelah usulan dan kebutuhan-kebutuhan perubahan disetujui, perubahan tersebut diimplementasikan dan harus didokumentasikan.



Gambar 3-1 Proses Manajemen Perubahan

Bersamaan dengan proses realisasi Rencana Induk SPBE, akan ada informasi-informasi baru yang dapat mempengaruhi Rencana Induk itu sendiri. Informasi tersebut dapat berupa informasi mengenai teknologi, perubahan kebijakan, maupun lesson learned dari proses realisasi. Informasi-informasi tersebut dapat membuat beberapa bagian Rencana Induk menjadi tidak lagi relevan atau tidak lagi cukup untuk mewujudkan target yang dicanangkan sehingga diperlukan perubahan pada Masterplan tersebut.

Perubahan-perubahan yang diusulkan beserta pendorong perubahan tersebut perlu didokumentasikan. Adapun dokumentasi Usulan Perubahan tersebut mencakup hal-hal berikut.

1. Deskripsi usulan perubahan
Usulan Perubahan harus menjelaskan bagian-bagian apa dalam Masterplan yang akan diubah beserta jenis serta bentuk perubahan yang diusulkan.
2. Rasionalisasi usulan perubahan
Usulan Perubahan perlu menjabarkan faktor-faktor yang menjadi pendorong diusulkannya perubahan. Faktor-faktor tersebut dapat terdiri atas satu atau beberapa kelompok faktor yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya.
3. Penilaian dampak yang dihasilkan dari usulan perubahan
Usulan Perubahan perlu menyertakan penilaian terhadap dampak yang dihasilkan dari perubahan yang diusulkan. Dampak yang perlu dipertimbangkan antara lain dampak terhadap kebutuhan-kebutuhan tertentu yang berkaitan, dampak terhadap prioritas stakeholder, dan dampak terhadap proses realisasi.

3.1.1 Pendefinisian Kebutuhan Perubahan

Pada proses ini didefinisikan kebutuhan-kebutuhan untuk merealisasikan perubahan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut didasarkan pada analisis kesenjangan yang telah dilakukan pada proses sebelumnya. Adapun kebutuhan perubahan yang didefinisikan harus mengikuti karakteristik sebagai berikut.

1. Dapat dilacak (Traceable)
Kebutuhan harus dapat dilacak ke suatu sumber tertentu yang mana pada hal ini adalah hasil analisis kesenjangan serta dokumen-dokumen lain yang terkait seperti dokumen kebijakan dan perundangan.
2. Tidak Ambigu
Kebutuhan harus dinyatakan dengan jelas untuk mencegah terjadinya multi-interpretasi di antara para stakeholder.
3. Konsisten
Kebutuhan-kebutuhan yang didefinisikan harus dipastikan untuk tidak bertentangan satu sama lain.

3.1.2 Pelaksanaan Proses Tata Kelola

Setelah Usulan Perubahan telah dianalisis dan telah didefinisikan kebutuhannya, maka kedua hal tersebut perlu disetujui oleh entitas-entitas yang berwenang sesuai dengan tata kelola dan organisasi yang diterapkan.

Langkah awal dari proses ini adalah mempertemukan Bupati, Komite TIK, dan CIO untuk membahas perubahan-perubahan yang telah diusulkan. Perubahan-perubahan yang diusulkan juga perlu disetujui oleh Bupati untuk kemudian dijalankan.

3.1.3 Implementasi Perubahan

Setelah usulan perubahan disetujui, usulan perubahan dapat mulai diimplementasikan. Pada proses ini perlu dipastikan bahwa setiap perubahan yang diimplementasikan harus didokumentasikan. Setelah perubahan diimplementasikan, perlu dilakukan pengukuran Faktor Kunci Keberhasilan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan dari perubahan yang dilakukan.

3.1.4 Peran dan Tanggung Jawab

Tiap entitas pada struktur organisasi tata kelola TIK memiliki peran dan tanggung jawab pada tiap proses manajemen perubahan. Adapun kategori peran dan tanggung jawab tersebut adalah sebagai berikut.

1. Responsible (R)
Entitas ini memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses. Entitas ini wajib melaporkan pekerjaannya kepada entitas yang memiliki peran dan tanggung jawab dengan kategori Accountable.

2. Accountable (A)

Entitas ini bertanggung jawab secara penuh terhadap proses yang sedang berlangsung dan memiliki wewenang untuk menyetujui hasil dari proses tersebut. Entitas ini dapat mengontrol keberjalanan proses melalui entitas lain yang memiliki peran dan tanggung jawab dengan kategori Responsible (R).

3. Supportive (S)

Entitas yang dapat memberikan bantuan berupa sumber daya selama masa berlangsung manajemen perubahan.

4. Consulted (C)

Entitas yang dapat memberikan informasi atau memberikan kapabilitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proses.

5. Informed (I)

Entitas yang perlu diberikan informasi mengenai hasil dari suatu proses. Adapun bagaimana proses tersebut dilaksanakan tidak harus dikonsultasikan dengan entitas ini.

	Bupati	Komite TIK	CIO	Satuan Kerja TIK	Satuan Kerja Pemilik Proses Bisnis
Dokumentasi Usulan Perubahan	I	S/I	A	R	S/I
Analisis Usulan Perubahan	I	S/I	A	R	S/I
Pendefinisian Kebutuhan Perubahan	I	C	A	A	R
Pelaksanaan Proses Tata Kelola	I	A	R	I	I
Implementasi Perubahan	I	C	A	R	S

3.1.5 Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama

Untuk mengukur tingkat keberhasilan manajemen perubahan yang dilakukan,

pelaksanaan perubahan perlu ditinjau dari beberapa Faktor Kunci Keberhasilan. Untuk tiap Faktor Kunci Keberhasilan, terdapat beberapa Indikator Kinerja Utama yang merupakan tolak ukur kinerja dari tiap faktor.

Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama untuk manajemen perubahan ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3-1 Faktor Kunci Keberhasilan

No	Faktor Kunci Keberhasilan	Indikator Kinerja Utama
1	Mengurangi dampak merugikan yang disebabkan oleh perubahan	Penurunan jumlah atau presentasi perubahan yang menyebabkan dampak negatif terhadap realisasi Masterplan TIK
2	Memfasilitasi pemenuhan target realisasi Masterplan TIK yang telah dicanangkan	Penurunan jumlah atau presentase perubahan yang menghambat program realisasi Masterplan TIK Penurunan jumlah hambatan terhadap fungsi bisnis yang disebabkan oleh perubahan
3	Memberikan informasi mengenai perubahan rencana atau rencana baru yang dibutuhkan untuk mendukung realisasi Masterplan TIK	Peningkatan tingkat kepuasan terhadap manajemen perubahan dari tiap pelaksana realisasi Masterplan TIK
4	Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya teknologi informasi.	Peningkatan jumlah atau presentase perubahan yang menggunakan sumber daya sesuai dengan prediksi Penurunan jumlah perubahan yang masuk dalam kriteria prioritas darurat

3.1.6 Studi Kasus Penerapan Manajemen Perubahan bidang Reformasi Birokrasi

Dalam Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025 telah diidentifikasi kondisi yang dihadapi saat ini oleh birokrasi, yaitu:

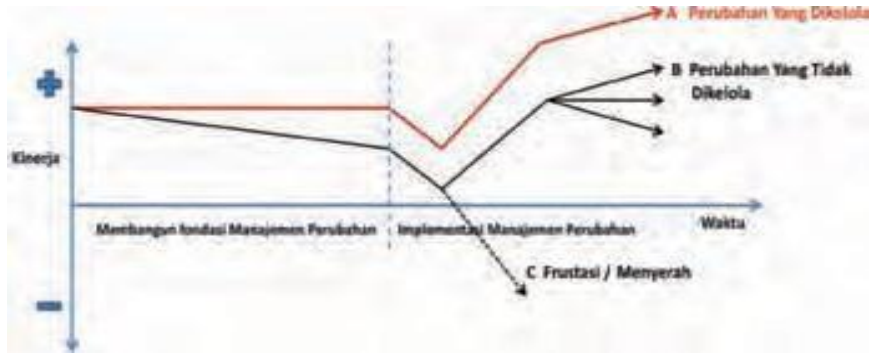
- a. Organisasi. Organisasi pemerintahan yang belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).
- b. Peraturan perundang-undangan. Beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas dan multi tafsir. Selain itu, masih ada pertentangan antara peraturan perundang- undangan yang satu dengan yang lainnya, baik yang sederajat maupun antara peraturan yang lebih tinggi dengan peraturan di bawahnya atau antara peraturan pusat dengan peraturan daerah. Disamping itu, banyak peraturan perundang- undangan yang belum disesuaikan dengan dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan dan tuntutan masyarakat.

- c. SDM Aparatur. SDM aparatur negara Indonesia (PNS) saat ini berjumlah 4,732,472 orang (data BKN per Mei 2010). Masalah SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun belum menjamin kesejahteraan.
- d. Kewenangan. Masih adanya praktik penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
- e. Pelayanan publik. Pelayanan publik belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat, dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk. Penyelenggaraan pelayanan publik belum sesuai dengan harapan bangsa berpendapatan menengah yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat.
- 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 baik dan belum berorientasi pada hasil (outcomes).

Terdapat 4 (empat) dimensi dasar yang penting dan patut untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik selama jalannya masa transisi atau perubahan, yaitu:

- a. Navigasi. Dimensi ini terkait dengan perencanaan dan pengelolaan perubahan atau transisi dari keadaan organisasi sekarang menuju kondisi organisasi yang diinginkan;
- b. kepemimpinan. Dimensi ini berupaya untuk membangun dan mengkomunikasikan visi perubahan di dalam kondisi yang diinginkan dan juga mengarahkan organisasi ke arah yang dituju;
- c. kepemilikan. Dimensi ini berupaya menciptakan kebutuhan untuk berubah melalui reformasi birokrasi;
- d. Penggerak. Dimensi ini terkait dengan penyediaan kompetensi atau keahlian, struktur dan lingkungan pendukung serta sumber daya lain untuk mendukung perubahan dan memastikan manfaat (benefit) yang diharapkan dapat terealisasi.

Sebagai ilustrasi, perubahan yang dikelola dengan baik akan mengikuti kurva A, sedangkan yang tidak dikelola dengan baik atau tidak dikelola sama sekali akan mengikuti kurva B, dengan risiko menuju lembah “keputusasaan” (valley of despair), yaitu kurva C, seperti terlihat Gambar 2.



Gambar 3-2 Kurva kinerja – Dengan dan Tanpa Manajemen Perubahan

BAB IV ELEMEN DAN TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN

4.1 ELEMEN PERUBAHAN

Proses perubahan terdiri dari 3 (tiga) elemen yang saling berhubungan, yaitu:

4.1.1 Tujuan perubahan

Adalah untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

4.1.2 Perencanaan perubahan

Apabila kebutuhan dan tujuan perubahan sudah jelas, maka perlu menyusun rencana perubahan untuk selanjutnya diimplementasikan. Untuk dapat mencapai 8 (delapan) area perubahan yang diinginkan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, maka diperlukan perencanaan perubahan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan strategi manajemen perubahan dan implementasi manajemen perubahan
Dalam hal ini Pemerintah Daerah harus menyusun rencana strategi perubahan dan implementasi manajemen perubahan. Rencana strategi perubahan disusun berdasarkan tujuan perubahan itu sendiri dan hasil perubahan yang diinginkan, seperti yang tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Rencana strategi juga harus mencakup area perubahan yang diinginkan, tim pengelola perubahan, waktu yang dibutuhkan, serta rencana anggarannya. Sedangkan implementasi manajemen perubahan adalah tahap melaksanakan rencana strategi perubahan yang sudah disusun oleh masing-masing Pemerintah Daerah.
- 2) Membangun instrumen pengelolaan perubahan
Meningat besarnya agenda reformasi birokrasi dan proses perubahan yang akan dilakukan, maka penting untuk mengatur sistem pelaksanaan, sistem komunikasi, sistem monitor dan evaluasi serta sistem pelaporan. Hal ini untuk memastikan proses perubahan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
- 3) Meningkatkan kapabilitas pengelola perubahan
Meningkatkan kapabilitas pengelola perubahan merupakan salah satu kunci dalam melaksanakan perubahan. Ada berbagai macam cara untuk meningkatkan kapabilitas, misalnya melalui pelatihan ketrampilan berkomunikasi, menjadi fasilitator, menjadi motivator, menjadi mediator

sampai dengan pelatihan membuat instrument sosialisasi dan internalisasi perubahan.

4.1.3 Tim pengelola perubahan

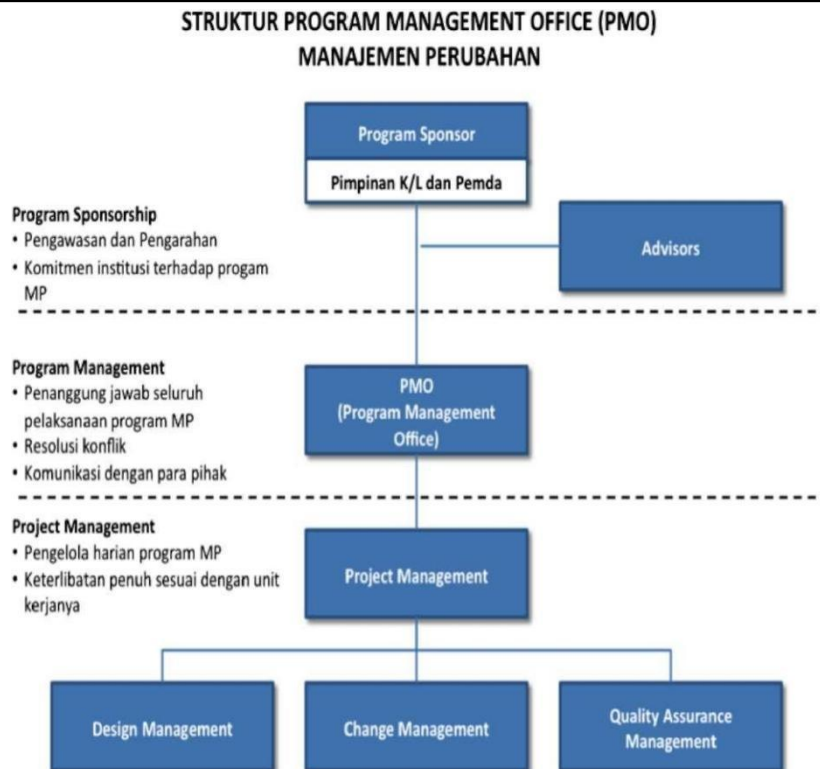
Ada 3 (tiga) hal yang perlu dilakukan oleh tim pengelola perubahan, yaitu:

- 1) Mendorong keinginan untuk berubah. Ada banyak hal yang bisa dilakukan untuk menciptakan keinginan berubah, antara lain:
 - a. menciptakan sense of urgency dan kepedulian terhadap perubahan,
 - b. memahami kepentingan dan ketakutan orang akan perubahan serta menyuatkan keberhasilan perubahan.
- 2) Mengajak lebih banyak orang. Ada dua cara yang efektif untuk mengajak lebih banyak orang terlibat dalam proses perubahan, yaitu membangun strategi dan melaksanakannya secara reguler dan efektif memberikan tanggungjawab pada mereka yang terlibat, sehingga mereka merasa berkontribusi terhadap perubahan yang terjadi.
- 3) Memelihara momentum. Proses perubahan dalam rangka reformasi birokrasi memerlukan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin antusiasme dan komitmen terhadap reformasi birokrasi menyusut atau menurun dan orang kembali pada cara kerja serta pola pikir yang lama. Untuk itulah Pemerintah Daerah perlu terus menumbuhkan dan memelihara momentum perubahan. Dua cara yang biasanya digunakan adalah mengembangkan kompetensi dan ketrampilan baru yang diperlukan dalam perubahan; memperkuat komitmen pegawai di masing-masing Pemerintah Daerah secara berkala dan berkelanjutan.

Program Management Office (PMO) dibentuk dalam rangka membantu tim reformasi birokrasi Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama dan kolaborasi yang erat antara tim PMO dengan tim reformasi birokrasi dan pejabat / pegawai lainnya.

Mengingat besarnya cakupan aktivitas dan pentingnya manajemen perubahan, maka struktur dan susunan tim PMO dalam melaksanakan program manajemen perubahan harus dapat mencerminkan kebutuhan tersebut. Melihat struktur di atas, maka dalam struktur tim pelaksana (project management) perlu ditambahkan 3 (tiga) sub tim, yaitu sub tim Design Management, sub tim Change Management, dan sub tim Quality Assurance (QA) Management. Setiap sub tim memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam pelaksanaan perubahan.

Sedangkan model struktur tim pengelola perubahan atau biasa disebut Program Management Office (PMO) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4-1 Struktur PMO Manajemen Perubahan

Sebagai contoh, sub tim Design Management memiliki peran dalam hal desain teknis program reformasi birokrasi. Sub tim Change Management berperan dalam hal persiapan teknis, pengembangan dan pelaksanaan program manajemen perubahan, sedangkan sub tim QA Management berperan dalam memastikan kualitas perencanaan dan pelaksanaan program manajemen perubahan termasuk pemeriksaan kepatuhan akan realisasi dari perencanaan program. Oleh karena itu, orang yang masuk di dalam sub tim harus sesuai dengan kriteria dan kompetensi pekerjaan yang dibutuhkan.

Sebagai ilustrasi pengorganisasian manajemen perubahan di Pemerintah Daerah dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 4-1 Ilustrasi Pengorganisasian Manajemen Perubahan

Tingkatan	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah
Program Sponsorship	Pimpinan K/L	Gubernur/Bupati/Walikota
Advisor	Sekjen /Sesma/Irjen	Sekda/Inspektur Prov/Kab/Kota
Program Management	Dirjen/Deputi/ Ka Badan	Kepala SKPD
Project Manajement	Direktur/Ka Pusat/ Ka Kanwil/Ka Perwakilan	Ka Kantor/Kabid

Design Management, Change Management, dan Quality Assurance Management	Kasubdit/kabid	Kepala Seksi
--	----------------	--------------

4.2 TAHAPAN PERUBAHAN

Tahapan perubahan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4-2 Tahapan Perubahan

Secara komprehensif, langkah - langkah penting yang harus dilaksanakan pada setiap tahap adalah sebagai berikut:

- 1) Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-1:
 - a. Melakukan pemetaan (mapping) terhadap para pemangku kepentingan dan melakukan asesmen atas pengaruh perubahan terhadap masing - masing pemangku kepentingan;
 - b. Melakukan asesmen kesiapan perubahan, termasuk di dalamnya identifikasi penolakan terhadap perubahan;
 - c. Melakukan asesmen terhadap tingkat partisipasi/dukungan para pemangku kepentingan dan kebutuhan akan komunikasi untuk manajemen perubahan, termasuk mengidentifikasi penolakan terhadap perubahan;
 - d. Melakukan asesmen terhadap organisasi, termasuk struktur, peran(roles) dan tanggung jawabnya (responsibilities);

- e. Melakukan asesmen terhadap kemampuan / kapabilitas dan skills organisasi untuk melaksanakan perubahan;
- f. Mengembangkan strategi manajemen perubahan, rencana dan aktivitas manajemen perubahan;
- g. Mengembangkan strategi dan rencana komunikasi;
- h. Mengembangkan strategi dan rencana pelatihan, termasuk penetapan standar dan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Selain itu, langkah – langkah di bawah ini juga penting untuk dilakukan:

- i. Merumuskan manfaat (benefit) yang diperoleh dari hasil perubahan yang akan dilaksanakan;
- j. Memperkuat tim reformasi birokrasi Pemerintah Daerah untuk lebih memahami manajemen perubahan, dan meningkatkan koordinasi dengan PMO;
- k. Merumuskan mekanisme internal pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing-masing Pemerintah Daerah termasuk sistem pelaksanaan, monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi serta pelaporan dan instrumen-instrumen yang diperlukan.

2) Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-2:

- a. Mengimplementasikan strategi, rencana dan aktivitas manajemen perubahan, termasuk tetap melakukan asesmen secara berkelanjutan terhadap pengaruh perubahan pada masing – masing kelompok pemangku kepentingan;
- b. Mengimplementasikan strategi, rencana dan aktivitas komunikasi agar para pemangku kepentingan secara aktif terlibat (engaged), merasa memiliki proses perubahan dan mendorong perilaku dan pola pikir baru yang diharapkan dari proses perubahan serta mengurangi penolakan terhadap perubahan;
- c. Mengimplementasikan struktur organisasi yang baru, termasuk peran dan tanggung jawabnya yang baru untuk mendukung perubahan;
- d. Mengimplementasikan strategi, rencana dan aktivitas pelatihan untuk membekali para staf menjalani periode transisi dengan baik dan mengurangi penolakan.

Selain itu, langkah – langkah di bawah ini juga perlu untuk dilakukan:

- e. Mengintegrasikan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi dengan program dan kegiatan reformasi birokrasi sesuai roadmap reformasi birokrasi Pemerintah Daerah;

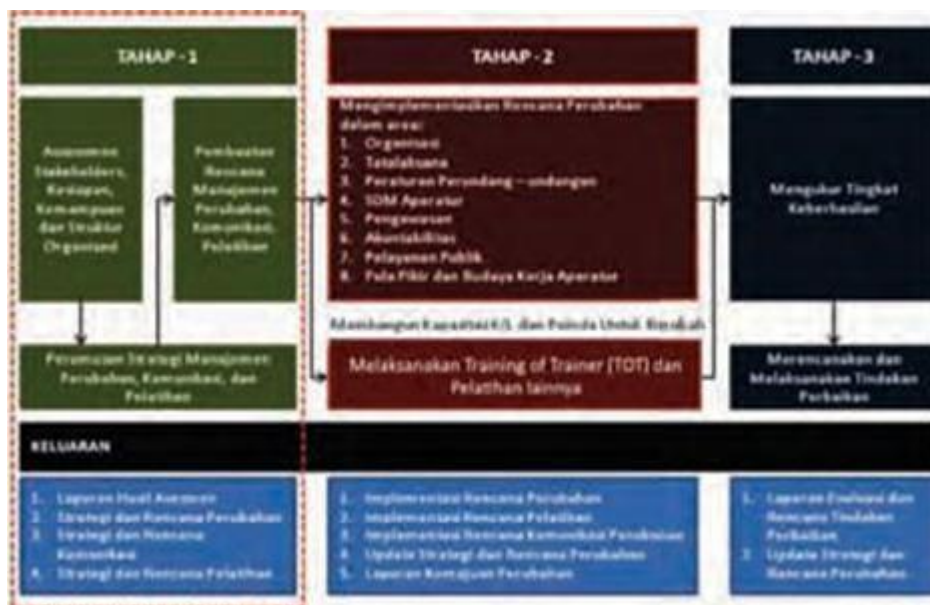
- f. Memberikan pengetahuan dan ketrampilan melalui asistensi dan fasilitasi yang diperlukan untuk membentuk ketrampilan, nilai-nilai, perilaku dan pola pikir baru (termasuk budaya kerja atau budaya organisasi yang baru) yang diharapkan dalam proses perubahan;
 - g. Mengimplementasikan manfaat yang telah dirumuskan agar perubahan dapat dirasakan secara positif oleh pemangku kepentingan
 - h. Melakukan monitoring dan evaluasi serta pelaporan atas pelaksanaan pengelolaan perubahan.
- 3) Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-3:
- a. Mengambil hikmah/pelajaran (lesson learnt) dari pelaksanaan keseluruhan strategi, rencana dan aktivitas manajemen perubahan, termasuk merumuskan dan melakukan koreksi atas perbaikan yang diperlukan, yang diperoleh dari:
 - b. Pelaksanaan survey kepada para pemangku kepentingan yang terkena perubahan dan pengukuran tingkat keberhasilan;
 - c. Kunjungan dan pengamatan ke unit-unit kerja yang melaksanakan proses perubahan; dan
 - d. Umpan balik (feedback) secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh dari para pemangku kepentingan.
 - e. Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan strategi dan rencana komunikasi;
 - f. Melakukan evaluasi terhadap strategi dan rencana pelatihan untuk mendukung perubahan;
 - g. Melakukan pemutakhiran atas Strategi dan Rencana Manajemen Perubahan berdasarkan evaluasi di atas dan hikmah/pelajaran (lesson learnt) yang didapat;
 - h. Mengidentifikasi dan menyampaikan setiap keberhasilan kepada seluruh pejabat dan pegawai, melalui website/situs intranet; email blast; surat edaran; pidato dalam rapat; bulletin, dsb;
 - i. Memberikan penghargaan-penghargaan khusus kepada pegawai atau kelompok pegawai yang telah berhasil mengimplementasikan perubahan.

BAB V PERUMUSAN RENCANA MANAJEMEN PERUBAHAN

Bab V hingga Bab VII akan menguraikan secara lebih rinci tahapan dan juga kegiatan –

kegiatan pokok yang menyertai tiap – tiap tahapan manajemen perubahan, meliputi:

- Tahap Perumusan Rencana Manajemen Perubahan;
- Tahap Pengelolaan / Pelaksanaan Perubahan;
- Tahap Penguatan Hasil Perubahan.



Gambar 5-1 Perumusan Rencana Manajemen Perubahan

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, tahap Perumusan Rencana Manajemen Perubahan akan difokuskan pada:

- Asesmen terhadap para pemangku kepentingan dan tingkat partisipasi dan keterlibatan mereka terhadap perubahan
- Asesmen terhadap organisasi yang mencakup kesiapan organisasi untuk berubah, peran, struktur, tugas dan fungsi organisasi untuk mendukung perubahan
- Asesmen terhadap kemampuan dan kompetensi pegawai untuk mengelola perubahan
- Pendesainan rencana manajemen perubahan, komunikasi dan pelatihan
- Perumusan Manfaat (Benefit) yang akan diperoleh para pemangku kepentingan terhadap perubahan yang akan dilakukan

5.1 MELAKUKAN PEMETAAN TERHADAP STAKEHOLDERS (PEMANGKU KEPENTINGAN)

Pemerintah Daerah adalah organisasi publik yang memiliki banyak pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan memiliki kekuatan, posisi penting, dan pengaruh terhadap isu yang berkaitan dengan perubahan. Oleh karena itu, di dalam Reformasi Birokrasi yang mengusung sejumlah perubahan yang signifikan, sangat penting bagi Pemerintah Daerah mengenali para pemangku kepentingan berikut kebutuhannya. Pemangku kepentingan dapat dibagi menjadi:

- a. Pemangku kepentingan utama
Pemangku kepentingan utama adalah pihak yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan;
- b. Pemangku kepentingan pendukung
Pemangku kepentingan pendukung adalah pihak yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian dan keprihatinan sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan pemerintah;
- c. Pemangku kepentingan kunci
Pemangku kepentingan kunci adalah pihak yang memiliki kewenangan secara resmi dalam hal pengambilan keputusan. Pemangku kepentingan kunci yang dimaksud adalah pengambil keputusan di Pemerintah Daerah.

Format yang dapat digunakan untuk identifikasi pemangku kepentingan dapat dilihat pada Tabel 2:

Tabel 5-1 Identifikasi Awal Pemangku Kepentingan

No	Pemangku kepentingan	Kaitan kepentingan dengan kebijakan/program/proyek		Memiliki kewenangan	
		Langsung	Tidak langsung	Resmi	Tidak resmi
1					
2					
3					
4					
5					

Untuk melakukan pemetaan pemangku kepentingan berikut adalah antara lain beberapa pertanyaan yang harus dijawab:

- Siapa yang dapat atau mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan?
- Siapa yang mengendalikan perubahan?
- Siapa yang menjadi pendorong di belakang perubahan di masa lalu?
- Siapa yang akan mendapat manfaat secara langsung dari perubahan yang terjadi?
- Siapa yang tidak akan mendapat manfaat dari perubahan yang terjadi?
- Siapa yang akan mengontrol sumber daya yang dibutuhkan dalam perubahan?
- Siapa yang akan mempengaruhi para pemangku kepentingan lainnya?
- Siapa yang akan membantu suksesnya perubahan?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan di atas akan berbeda-beda (meskipun akan ada yang sama) untuk setiap program reformasi birokrasi bahkan setiap kegiatan reformasi birokrasi.

Setelah melakukan identifikasi awal pemangku kepentingan seperti di atas, kemudian perlu dipetakan lebih lanjut bagaimana perubahan yang akan dilakukan akan memberikan dampak (impact) kepada para pemangku kepentingan dan bagaimana tingkat pengaruh atau kewenangan (influence) para pemangku kepentingan tersebut atas sukses atau mulusnya jalannya perubahan.

Tujuan dari pemetaan pemangku kepentingan adalah untuk melakukan asesmen dan memetakan para pemangku kepentingan terkait dengan peran dan kapasitas mereka dalam mempengaruhi keberhasilan jalannya perubahan agar berbagai kepentingan (interests) dari masing – masing pemangku kepentingan dapat teridentifikasi dengan baik. Selain itu, kegiatan ini juga berguna untuk melakukan prioritas para pemangku kepentingan berdasarkan tingkat kewenangan dan derajat dampak yang dimiliki sehingga strategi perubahan yang akan dibuat akan lebih efektif diimplementasikan.

Hasil yang diperoleh menjadi masukan penting bagi kegiatan asesmen terhadap kesiapan organisasi untuk berubah dan selanjutnya merupakan basis bagi pengembangan strategi perubahan dan strategi komunikasi.

5.2 MENGIDENTIFIKASI RESISTENSI ATAU PENOLAKAN

Mengenalinya adanya resistensi atau penolakan dari pemangku kepentingan adalah hal yang penting untuk mengelola perubahan secara efektif. Secara umum resistensi atau penolakan terhadap perubahan berdasarkan sifatnya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1) Penolakan secara aktif atau terbuka.

Penolakan secara terbuka biasanya lebih mudah ditangani. Biasanya orang akan menyatakan secara terbuka mengenai keberatan atau ketidaksetujuan terhadap perubahan.

2) Penolakan secara pasif

Penolakan ini biasanya muncul dalam bentuk simptom-simptom tertentu, seperti sering tidak hadir dalam rapat, tidak berpartisipasi dalam rapat, tidak memenuhi komitmen, produktivitas kerja menurun.

Resistensi atau penolakan terhadap perubahan berdasarkan pelakunya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1) Individual.

Dalam sebuah proses perubahan resistensi individu tidak akan berpengaruh terlalu besar, kecuali individu tersebut adalah pejabat atau pimpinan tertinggi Pemerintah Daerah.

2) Kolektif.

Resistensi atau penolakan secara kolektif, akan sangat besar pengaruhnya terhadap proses perubahan.

Format yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi resistensi atau penolakan dapat dilihat pada Tabel 3:

Tabel 5-2 Identifikasi Awal Resistensi Berdasarkan Sifat Dan Pelakunya

No	Pemangku kepentingan	Resistensi berdasarkan sifatnya		Resistensi berdasarkan pelakunya	
		Aktif	Pasif	Individual	Kolektif
1					
2					
3					
4					
5					

Setelah dilakukan identifikasi awal resistensi berdasarkan sifat dan pelakunya seperti di atas, kemudian tingkat resistensi para pemangku kepentingan dipetakan lebih lanjut ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu:

1. Champion (sangat mendukung perubahan dan tingkat resistensi perubahan yang sangat rendah);
2. Floating Voter (tingkat mendukung perubahan dan tingkat resistensi sama

tinggi, tidak konsisten dan sewaktu – waktu dukungan perubahan atau resistansi dapat berubah); dan

3. Blocker (tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukansabotase terhadap perubahan yang akan dilakukan)

5.3 MENGENALI BESARAN PERUBAHAN YANG DIINGINKAN

Untuk mengetahui seberapa besar upaya yang harus dilakukan oleh tim manajemen perubahan dalam mengelola perubahan, maka perlu dikenali dan diukur seberapa besar perubahan yang diinginkan.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mengukur besaran perubahan:

1. Seberapa kompleks perubahan yang akan dilakukan;
 - a. Jumlah kantor dan unit organisasi yang terlibat;
 - b. Jumlah pegawai yang terkena dampak perubahan dan hingga pada level apa tugas dan tanggung jawab mereka akan berubah;
 - c. Seberapa besar risiko yang harus dikelola.
2. Seberapa mudah diprediksi solusi perubahan yang akan diberikan;
 - a. Seberapa jelas dan konsisten pemahaman akan kondisi birokrasi yang diinginkan;
 - b. Apakah perubahan yang dilakukan bergantung pada pihak eksternal yang lain;
 - c. Seberapa besar tingkat resistansi terhadap perubahan.
3. Seberapa mampu Pemerintah Daerah untuk melaksanakan perubahan;
 - a. Apakah kepemimpinan yang ada mendukung perubahan;
 - b. Apakah kepemimpinan yang ada memiliki kapabilitas dan kompetensi untuk mengelola perubahan;
 - c. Apakah Pemerintah Daerah berpengalaman mengelola perubahan dengan sukses.
4. Seberapa mendesak (urgent) perubahan yang diinginkan
 - a. Apakah ada batas waktu yang dipersyaratkan untuk melaksanakan perubahan;
 - b. Kapan manfaat dari perubahan yang diharapkan dapat direalisasikan.
5. Cara menilai besaran perubahan dapat dilakukan melalui beberapa metode, antara lain:
 - a. Studi dokumen, bila pernah terjadi perubahan sebelumnya; dan
 - b. Focused group discussion.

5.4 MELAKUKAN ASESMEN KESIAPAN ORGANISASI UNTUK BERUBAH

Reformasi Birokrasi dilaksanakan sebagai cara untuk mendorong perubahan ke arah yang lebih baik di Pemerintah Daerah. Oleh karena itu perlu diukur seberapa besar kesiapan organisasi untuk melaksanakan dan menerima perubahan. Untuk

mengukur kesiapan organisasi, biasanya digunakan kuesioner kesiapan organisasi menghadapi perubahan (organization change readiness assessment). Responden bisa diambil dari seluruh populasi

atau diambil dengan cara sampel (bila cara sampel, maka semua posisi tunggal harus menjadi responden). Contoh kuesioner dimaksud disertakan dalam Lampiran 1.

Asesmen akan difokuskan pada beberapa elemen kunci di bawah ini:

- a. Pemahaman terhadap visi, sasaran dan manfaat dari perubahan dalam kerangka reformasi birokrasi serta manfaat spesifik yang akan diperoleh oleh masing – masing kelompok pemangku kepentingan atas perubahan dimaksud;
- b. Kepemimpinan, komitmen dan strategi untuk keseluruhan pengelolaan dan implementasi perubahan;
- c. Apresiasi terhadap kebutuhan reformasi birokrasi yang difasilitasi oleh manajemen perubahan;
- d. Persepsi para pemangku kepentingan terhadap critical success factors dan penghalang jalannya perubahan;
- e. Kemauan para pemangku kepentingan untuk beradaptasi terhadap lingkungan atau kondisi yang baru serta potensi hambatan (impediments) yang dapat terjadi atas jalannya perubahan;
- f. Pemahaman dan kesadaran terhadap dampak dari implementasi perubahan;
- g. Tingkat partisipasi dari masing – masing pemangku kepentingan dan pengertian atas kebutuhan akan partisipasi lebih dalam terhadap implementasi keseluruhan perubahan;
- h. Keefektifan dari pendekatan dan metode komunikasi yang ada saat ini.
- i. Berdasarkan hasil asesmen maka potensi hambatan atas jalannya perubahan sertatingkat risikonya dapat teridentifikasi dengan baik. Risiko ini dapat mencakup:
- j. Kurangnya kepemimpinan dan kurangnya partisipasi dan keterlibatan daripemangku kepentingan kunci dan utama;
- k. Adanya kebutuhan untuk peningkatan yang cukup signifikan atas kapabilitas atau skill untuk mengelola perubahan;
- l. Pemahaman yang ada atas bagaimana masing – masing pemangku kepentingan merespon atau bereaksi atas perubahan yang akan dilakukan.

5.5 MENGEMBANGKAN STRATEGI PERUBAHAN

Fokus strategi perubahan adalah:

- a. Memahami bagaimana perubahan akan berpengaruh ke manajemen organisasi, pegawai dan pemangku kepentingan yang lebih luas;
- b. Memahami bagaimana perubahan akan berpengaruh ke budaya organisasi;

- c. Mendefinisikan peran bahwa pimpinan dan pemangku kepentingan kunci seharusnya yang pertama berubah;
- d. Membangun interaksi yang dapat membangkitkan komitmen perubahan dan perubahan benar-benar terjadi secara organisasional.

Secara umum ada 4 (empat) strategi dalam mengelola dan melaksanakan perubahan yang bisa dipilih sesuai dengan kondisi Pemerintah Daerah. Keempat strategi dimaksud dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 5-3 Strategi Perubahan

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN	ASUMSI	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
1. Empirical- Rational	Pegawai tergolong rasional dan selalu bergerak mengikuti kepentingan mereka. Oleh karenanya mereka dapat dibujuk Perubahan akan berhasil dengan komunikasi yang jelas dan insentif yang signifikan Bila insentif tidak sebanding dengan perubahannya, maka biasanya akan ada penolakan	Strategi ini sangat dipengaruhi oleh besaran insentif Sulit diterapkan bila insentif tidak signifikan
2. Normative- Reeducative	Pegawai adalah makhluk sosial dan akan mematuhi norma-norma budaya dan nilai-nilai Perubahan akan berhasil bila didasarkan pendefinisian dan penafsiran kembali dari norma-norma dan nilai-nilai yang ada, untuk mengembangkan komitmen yang baru Sebagian besar pegawai ingin menyesuaikan diri dan mengikuti arus perubahan secara bersama-sama Hal terpenting dalam strategi ini, tim manajemen perubahan harus membangun dan menentukan arus perubahan yang diinginkan	Fokus perubahan pada strategi ini adalah perubahan budaya Budaya tidak akan berubah dalam waktu singkat. Oleh karena itu strategi ini bukan pilihan bila menginginkan dalam waktu cepat Akan berhasil bila hubungan dengan organisasi non-formal sebagai salah satu komponen pemangku kepentingan cukup harmonis

<p>3. Power- Coercive</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai pada dasarnya patuh dan melaksanakan apa yang diminta. • Perubahan akan berhasil didasarkan pada pelaksanaan wewenang dan pemberlakuan sanksi. • Strategi ini pada dasarnya adalah memperkecil pilihan. • Berdasarkan pengalaman, banyak pegawai juga merasa aman dan siap dengan strategi ini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dua faktor utama yang mempengaruhi pilihan ini adalah jangka waktu perubahan yang ada dan keseriusan ancaman dampak perubahan. • Biasanya sense of urgency terhadap perubahan sangat tinggi karena dihadapkan dengan waktu untuk berubah yang sangat sempit. • Biasanya bila yang terancam adalah birokrasi organisasi, maka biasanya mereka akan segera menyesuaikan diri dengan perubahan. • Dalam strategi ini, pemimpin harus memiliki kepemimpinan yang kuat, dan konsisten serta tepat dalam menghitung resiko, baik terhadap organisasi, pegawai maupun kepada sesama pemimpin.
<p>4. Environmental - Adaptive</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai akan selalu menghindari kerugian & gangguan tetapi mereka mudah beradaptasi dengan keadaan baru. • Perubahan ini didasarkan pada kebutuhan membangun organisasi baru & secara bertahap memindahkan orang dari yang lama ke yang baru • Orang lebih cepat beradaptasi pada lingkungan baru dibandingkan dengan mengubah apa yang ada / apa yang sudah dijalani 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertimbangan utama adalah pada seberapa besar dan seberapa mendasar perubahan yang diinginkan. • Sangat cocok untuk perubahan yang transformatif. • Strategi ini dapat bekerja baik dalam waktu singkat maupun jangka waktu yang panjang • Penting untuk dipertimbangkan adalah ketersediaan orang-orang yang kapabel dalam organisasi untuk membentuk organisasi dengan budaya baru

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan strategi ini adalah:

- a. Besaran perubahan yang akan terjadi atau yang diinginkan (merupakan hasil dari langkah pada sub-bagian B: Mengukur besaran perubahan yang diinginkan)
- b. Besaran penolakan yang mungkin muncul (bisa dipahami dari hasil pada langkah sub-bagian C: asesmen kesiapan organisasi untuk berubah). Bila penolakan atau resistensi sangat tinggi, kombinasi strategi power-coercive dan environmental adaptive akan berhasil mendorong terjadinya perubahan. Sebaliknya bila resisten dan lemah, kombinasi strategi rationale - empirical dan normative - educative akan membawa

perubahan yang diinginkan.

- c. Jumlah atau populasi pegawai. Bila jumlah pegawai sangat besar, sangat beragam dan sebaran (demografi) yang sangat luas, memastikan pentingnya penerapan kombinasi keempat strategi yang ada.

Tabel 5-4 Contoh Pemilihan Strategi Perubahan

PROGRAM & KEGIATAN	STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN			
	Rational-Empirical	Normative-Reeducative	Power Coercive	Environmental-Adaptive
Penataan dan Penguatan Organisasi				
Redefinisi visi, misi dan strategi		Strategi - 2	Strategi - 1	
Restrukturisasi		Strategi - 2	Strategi - 1	Strategi - 3
Penguatan unit kerja pelaksana pelayanan publik		Strategi - 1		Strategi - 2

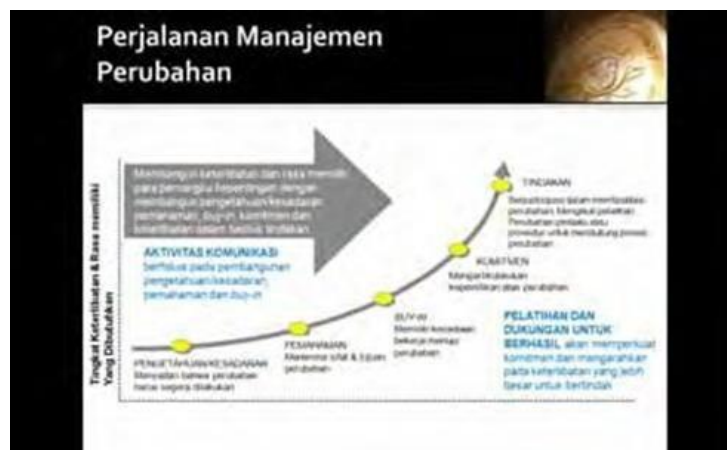
Strategi manajemen perubahan yang dipilih akan mempengaruhi strategi komunikasi yang akan dilaksanakan.

5.6 MENGEMBANGKAN STRATEGI KOMUNIKASI

Tujuan utama pengembangan strategi komunikasi dalam manajemen perubahan adalah memfasilitasi terjadinya perubahan dalam perilaku. Strategi ini dikembangkan berdasarkan hasil pada sub-bagian A: mengidentifikasi dan melakukan analisis terhadap para pemangku kepentingan dan hasil pada langkah sub-bagian C: asesmen kesiapan organisasi untuk berubah.

Strategi komunikasi yang tepat akan membangun keterlibatan dan rasa memiliki dari seluruh pegawai dan juga para pemangku kepentingan lainnya terhadap perubahan yang dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berikut adalah gambaran perkembangan keterlibatan yang ditumbuhkan melalui proses komunikasi dalam manajemen perubahan.

Gambar 5-2 Strategi komunikasi



Perkembangan di atas akan tercapai bila prinsip pengembangan komunikasi dalam proses perubahan dipenuhi. Prinsip tersebut adalah:

- a. Tentukan sumber tunggal untuk menetapkan dan menyetujui program komunikasi terkait tanggung jawab.
- b. Pahami harapan para pemangku kepentingan dengan mengkomunikasikan tujuan program dengan jelas dan terus menerus sepanjang proses pelaksanaan perubahan. “Selalu lakukan komunikasi”, untuk mengurangi kecemasan dan rasa ketidakpastian selama proses transformasi berlangsung.
- c. Menjaga frekuensi komunikasi sepanjang durasi seluruh program.
- d. Mengembangkan pesan yang tepat pada para pemangku kepentingan tertentu.
- e. Mengkoordinasikan dan memaksimalkan media komunikasi yang sudah tersedia.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengembangan strategi komunikasi, adalah:

- a. Kegiatan, jenis kegiatan apa yang akan dikomunikasikan?
- b. Sumber daya (resources), berapa banyak anggaran yang dibutuhkan untuk mensosialisasikan kegiatan reformasi birokrasi ini? Sarana dan prasarana komunikasi apa yang diperlukan? Ketrampilan apa yang harus dimiliki untuk mengkomunikasikan kegiatan reformasi birokrasi ini?
- c. Timing, berapa lama jangkawaktu yang diperlukan untuk mengkomunikasikan? Event atau kesempatan khusus apa yang bisa digunakan sebagai media komunikasi?
- d. Pesan kunci, pesan apa yang akan disampaikan pada audience – terkait problem yang dihadapi dan solusi yang ditawarkan dari reformasi birokrasi ini.
- e. Evaluasi, bagaimana mengukur keberhasilan strategi komunikasi, termasuk bentuk perilaku apa yang diubah?
- f. Sasaran, siapa yang menjadi sasaran komunikasi?
- g. Komunikator, siapa yang akan menyampaikan pesan dalam komunikasi?
- h. Media komunikasi, bagaimana kegiatan dan hasil reformasi birokrasi akan dipromosikan dan disosialisasikan? media komunikasi apa yang paling tepat untuk menjangkau audience?

BAB VIII PENUTUP

Pedoman ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman dalam mengimplementasikan Program Manajemen Pengetahuan. Program ini merupakan faktor kunci untuk membentuk proses pembelajaran terus menerus dalam organisasi, sehingga tidak saja membentuk perilaku yang konsisten bagi setiap aparatur negara maupun dalam memberikan pelayanan publik berkualitas yang konsisten, tetapi juga membantu Pemerintah Daerah dalam mengembangkan kualitas kerja organisasi yang bersangkutan. Kemampuan tersebut akan turut menjadi indikator suksesnya penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.