

BUKU 4



**PEDOMAN PELAKSANAAN
PROGRAM MANAJEMEN
PERUBAHAN**

**PERATURAN MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
NOMOR 10 TAHUN 2011**

**KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**



**MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

NOMOR 10 TAHUN 2011

**TENTANG
PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM MANAJEMEN
PERUBAHAN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

Menimbang : bahwa sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014, dipandang perlu menetapkan Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor: 33 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4700);
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2010-2014;
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional sebagaimana telah dirubah dengan Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010;
5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM MANAJEMEN PERUBAHAN.**

- PERTAMA** : Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan digunakan untuk:
- a. membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam memahami manajemen perubahan sehubungan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi;
 - b. memberikan panduan kepada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen perubahan;
 - c. memudahkan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah melaksanakan manajemen perubahan.
- KEDUA** : Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini.
- KETIGA** : Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 25 Februari 2011

**Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi/
Ketua Tim Reformasi Birokrasi
Nasional,**



E.E. Mangindaan

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Latar belakang	1
	1.2 Tujuan	1
BAB II	GAMBARAN UMUM	3
	2.1. Pengertian	3
	2.2. Prinsip	4
BAB III	MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM KONTEKS REFORMASI BIROKRASI	7
BAB IV	ELEMEN DAN TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN	11
	4.1 Elemen Perubahan	11
	4.2 Tahapan Perubahan	14
BAB V	PERUMUSAN RENCANA MANAJEMEN PERUBAHAN	19
	5.1 Melakukan Pemetaan Terhadap Stakeholders (Pemangku Kepentingan)	20
	5.2 Mengidentifikasi Resistensi Atau Penolakan	22
	5.3 Mengenali Besaran Perubahan Yang Diinginkan	23
	5.4 Melakukan Asesmen Kesiapan Organisasi Untuk Berubah	24
	5.5 Mengembangkan Strategi Perubahan	25
	5.6 Mengembangkan Strategi Komunikasi	29
	5.7 Merumuskan dan Mendefinisikan Struktur Baru	33
	5.8 Mengembangkan Strategi Pelatihan	34
BAB VI	PENGELOLAAN/PELAKSANAAN PERUBAHAN	37
	6.1 Mengintegrasikan <i>Roadmap</i> Kementerian/Lembaga Dan Pemerintah Daerah Dengan Strategi Perubahan Dan Strategi Komunikasi	38
	6.2 Mengelola Resistensi/Penolakan	38

BAB VII	PENGUATAN HASIL PERUBAHAN	41
BAB VIII	MEMBUAT PERUBAHAN BERKELANJUTAN	45
BAB IX	PENUTUP	47
LAMPIRAN		49

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Ilustrasi Pengorganisasian Manajemen Perubahan	14
Tabel 2	Identifikasi Awal Pemangku Kepentingan	21
Tabel 3	Identifikasi Awal Resistensi Berdasarkan Sifat Dan Pelakunya	23
Tabel 4	Strategi Perubahan	26
Tabel 5	Contoh Pemilihan Strategi Perubahan	29
Tabel 6	Contoh Pengembangan Strategi Komunikasi	31
Tabel 7	Contoh Strategi Komunikasi	32
Tabel 8	Beberapa Cara Mengatasi Resistensi Dalam Melaksanakan Perubahan	39
Tabel 9	Langkah Penguatan Hasil Perubahan	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Pikir Manajemen Perubahan Dalam Reformasi Birokrasi	7
Gambar 2	Kondisi Birokrasi Yang Diinginkan	9
Gambar 3	Kurva Kinerja – Dengan dan Tanpa Manajemen Perubahan	10
Gambar 4	Struktur PMO Manajemen Perubahan	13
Gambar 5	Tahapan Perubahan	15
Gambar 6	Perumusan Rencana Manajemen Perubahan	19
Gambar 7	Strategi komunikasi	30
Gambar 8	Pengelolaan/Pelaksanaan Perubahan	37
Gambar 9	Penguatan Hasil Perubahan	41
Gambar 10	Kurva Keberlanjutan Perubahan	46



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

BAB I

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 berpeluang 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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah memiliki kesamaan pemahaman dan dapat melaksanakannya dengan baik.

1.2 Tujuan

- a. Membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam memahami manajemen perubahan sehubungan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. Memberikan panduan kepada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen perubahan;
- c. Memudahkan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah melaksanakan manajemen perubahan.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi



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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- **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.
- **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.
- **Penghubung Sumber Daya** adalah peran untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.



Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi

- 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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah) kepada pihak internal Kementerian/Lembaga dan 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

- 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.



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

- 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.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

BAB III

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Sesuai dengan pengertian manajemen perubahan di atas, maka dalam kerangka reformasi birokrasi, pemahaman manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pikir Manajemen Perubahan Dalam
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



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

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*).

Reformasi birokrasi diharapkan akan menjadi pendorong perubahan untuk membawa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah bergeser atau bergerak dari kondisi saat ini menuju ke kondisi yang diharapkan. Karena itu, perubahan yang dikelola secara holistik, terstruktur dan berorientasi hasil akan sangat membantu organisasi, tim kerja dan individu/staf di dalamnya dalam menjalani “masa transisi” menuju kondisi birokrasi yang diinginkan, seperti Gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2
Kondisi Birokrasi Yang Diinginkan

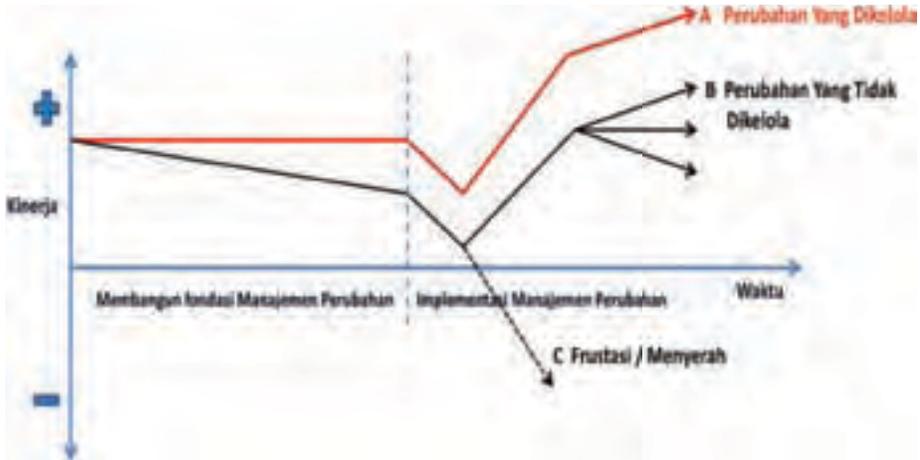
Terdapat 4 (empat) dimensi dasar yang penting dan patut untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik selama jalannya masa transisi atau perubahan, yaitu:

- Navigasi.** Dimensi ini terkait dengan perencanaan dan pengelolaan perubahan atau transisi dari keadaan organisasi sekarang menuju kondisi organisasi yang diinginkan;
- Kepemimpinan.** Dimensi ini berupaya untuk membangun dan mengkomunikasikan visi perubahan di dalam kondisi yang diinginkan dan juga mengarahkan organisasi ke arah yang dituju;
- Kepemilikan.** Dimensi ini berupaya menciptakan kebutuhan untuk berubah melalui reformasi birokrasi;
- 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 Gambar 3.



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi



Gambar 3

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:

a. 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.

b. 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 Kementerian/Lembaga dan 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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.



Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan, Riset,
dan Teknologi

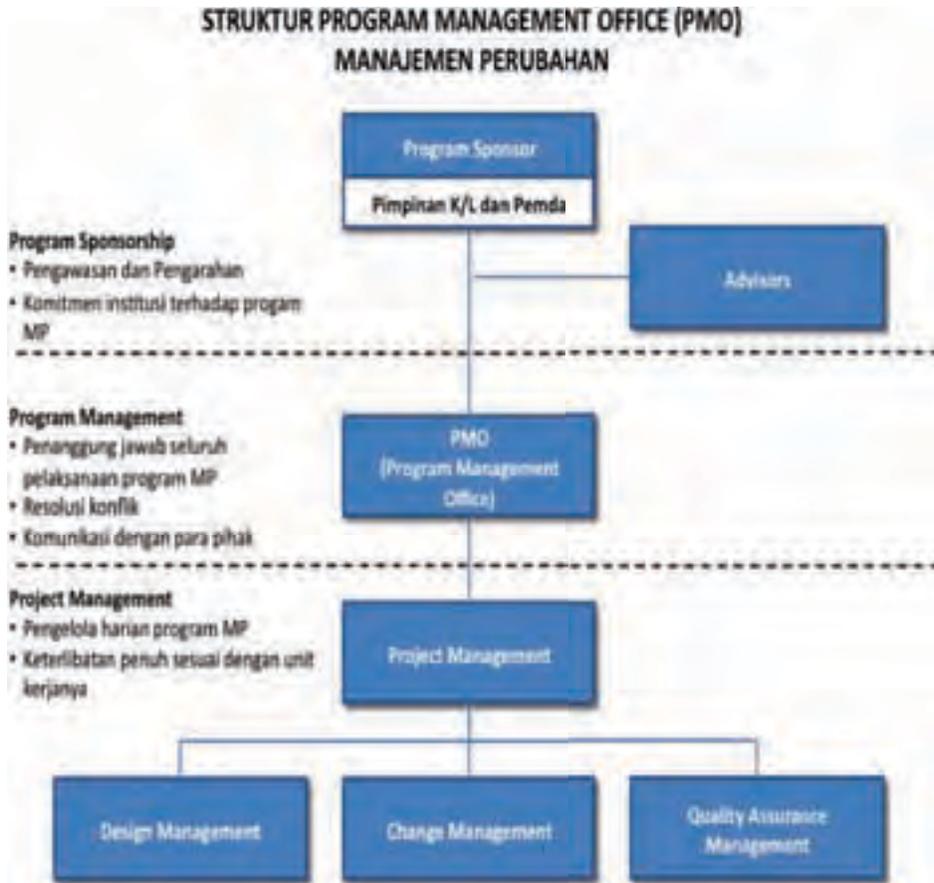
- 2) Membangun instrumen pengelolaan perubahan
Meningkat besarnya agenda reformasi birokrasi dan proses perubahan yang akan dilakukan, maka penting untuk mengatur sistem pelaksanaan, sistem komunikasi, sistem monitor dan evaluasi serta sistem pelaporan. Hal ini untuk memastikan proses perubahan berjalan 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.

c. Tim pengelola perubahan

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

- Mendorong keinginan untuk berubah. Ada banyak hal yang bisa dilakukan untuk menciptakan keinginan berubah, antara lain:
 - menciptakan *sense of urgency* dan kepedulian terhadap perubahan,
 - memahami kepentingan dan ketakutan orang akan perubahan serta menyuarkan keberhasilan perubahan.
- 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.
- 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 Kementerian/Lembaga dan 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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah secara berkala dan berkelanjutan.

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



Gambar 4
Struktur PMO Manajemen Perubahan

Program Management Office (PMO) dibentuk dalam rangka membantu tim reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan 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.

Sebagai contoh, sub tim Design Management memiliki peran dalam hal



Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi

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.

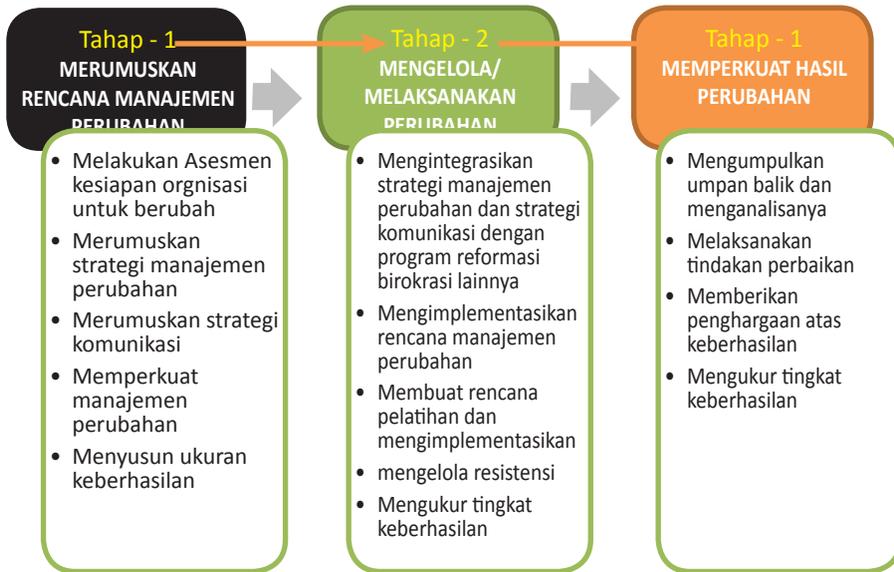
Sebagai ilustrasi pengorganisasian manajemen perubahan di Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5
Tahapan Perubahan

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

a. Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-1:

- 1) Melakukan pemetaan (mapping) terhadap para pemangku kepentingan dan melakukan asesmen atas pengaruh perubahan terhadap masing – masing pemangku kepentingan;
- 2) Melakukan asesmen kesiapan perubahan, termasuk di dalamnya identifikasi penolakan terhadap perubahan;
- 3) Melakukan asesmen terhadap tingkat partisipasi/dukungan para pemangku kepentingan dan kebutuhan akan komunikasi untuk manajemen perubahan, termasuk mengidentifikasi penolakan terhadap perubahan;
- 4) Melakukan asesmen terhadap organisasi, termasuk struktur, peran (roles) dan tanggung jawabnya (responsibilities);
- 5) Melakukan asesmen terhadap kemampuan / kapabilitas dan skills organisasi untuk melaksanakan perubahan;
- 6) Mengembangkan strategi manajemen perubahan, rencana dan aktivitas manajemen perubahan;
- 7) Mengembangkan strategi dan rencana komunikasi;
- 8) Mengembangkan strategi dan rencana pelatihan, termasuk penetapan standard dan Indikator Kinerja Utama (IKU).

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

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

b. Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-2:

- 1) Mengimplementasikan strategi, rencana dan aktivitas manajemen perubahan, termasuk tetap melakukan asesmen secara berkelanjutan terhadap pengaruh perubahan pada masing – masing kelompok pemangku kepentingan;
- 2) 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;
- 3) Mengimplementasikan struktur organisasi yang baru, termasuk peran dan tanggung jawabnya yang baru untuk mendukung perubahan;
- 4) 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:

- 5) Mengintegrasikan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi dengan program dan kegiatan reformasi birokrasi sesuai roadmap reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
- 6) 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;
- 7) Mengimplementasikan manfaat yang telah dirumuskan agar perubahan dapat dirasakan secara positif oleh pemangku kepentingan



- 8) Melakukan monitoring dan evaluasi serta pelaporan atas pelaksanaan pengelolaan perubahan.

c. Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-3:

- 1) 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:
 - o Pelaksanaan survey kepada para pemangku kepentingan yang terkena perubahan dan pengukuran tingkat keberhasilan;
 - o Kunjungan dan pengamatan ke unit-unit kerja yang melaksanakan proses perubahan; dan
 - o Umpan balik (*feedback*) secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh dari para pemangku kepentingan.
- 2) Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan strategi dan rencana komunikasi;
- 3) Melakukan evaluasi terhadap strategi dan rencana pelatihan untuk mendukung perubahan;
- 4) Melakukan pemutakhiran atas Strategi dan Rencana Manajemen Perubahan berdasarkan evaluasi di atas dan hikmah/pelajaran (*lesson learnt*) yang didapat;
- 5) Mengidentifikasi dan menyampaikan setiap keberhasilan kepada seluruh pejabat dan pegawai, melalui *website*/situs intranet; email *blast*; surat edaran; pidato dalam rapat; bulletin, dsb;
- 6) Memberikan penghargaan-penghargaan khusus kepada pegawai atau kelompok pegawai yang telah berhasil mengimplementasikan perubahan.



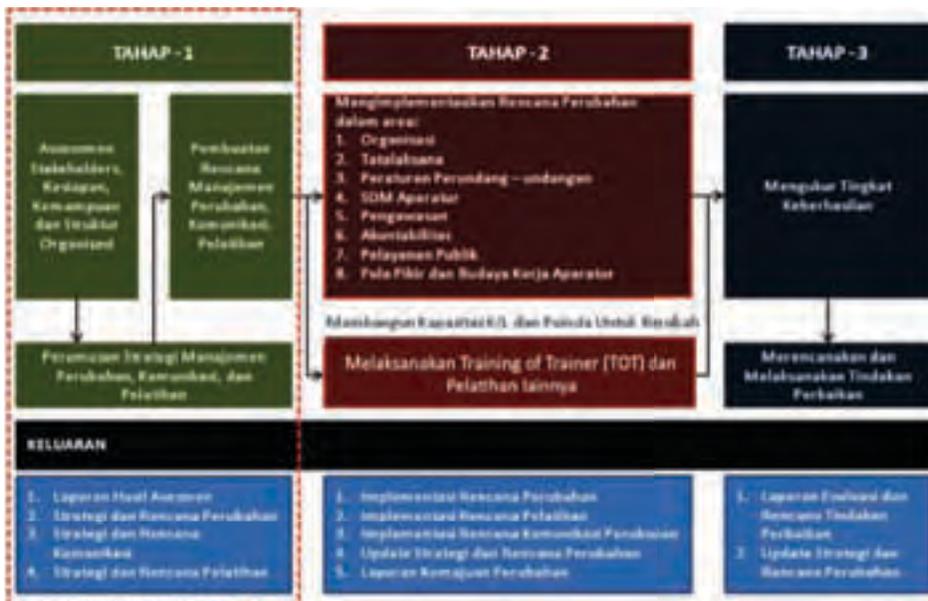
Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi



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 6
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)

Kementerian/Lembaga dan 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 Kementerian/Lembaga dan 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 Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

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



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

Tabel 2
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:

- a. Penolakan secara aktif atau terbuka.
Penolakan secara terbuka biasanya lebih mudah ditangani. Biasanya orang akan menyatakan secara terbuka mengenai keberatan atau ketidaksetujuan terhadap perubahan.
- b. 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:

- a. Individual.
Dalam sebuah proses perubahan resistensi individu tidak akan berpengaruh terlalu besar, kecuali individu tersebut adalah pejabat atau pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah.



b. 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 3
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 resistensi dapat berubah); dan
3. *Blocker* (tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukan sabotase 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:

- Seberapa kompleks perubahan yang akan dilakukan;
 - Jumlah kantor dan unit organisasi yang terlibat;
 - Jumlah pegawai yang terkena dampak perubahan dan hingga pada level apa tugas dan tanggung jawab mereka akan berubah;
 - Seberapa besar risiko yang harus dikelola.
- Seberapa mudah diprediksi solusi perubahan yang akan diberikan;
 - Seberapa jelas dan konsisten pemahaman akan kondisi birokrasi yang diinginkan;
 - Apakah perubahan yang dilakukan bergantung pada pihak eksternal yang lain;
 - Seberapa besar tingkat resistansi terhadap perubahan.
- Seberapa mampu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk melaksanakan perubahan;
 - Apakah kepemimpinan yang ada mendukung perubahan;
 - Apakah kepemimpinan yang ada memiliki kapabilitas dan kompetensi untuk mengelola perubahan;
 - Apakah Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah berpengalaman mengelola perubahan dengan sukses.
- Seberapa mendesak (*urgent*) perubahan yang diinginkan
 - Apakah ada batas waktu yang dipersyaratkan untuk melaksanakan perubahan;
 - Kapan manfaat dari perubahan yang diharapkan dapat direalisasikan.

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 Kementerian/Lembaga dan 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:

- 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;
- Kepemimpinan, komitmen dan strategi untuk keseluruhan pengelolaan dan implementasi perubahan;
- Apresiasi terhadap kebutuhan reformasi birokrasi yang difasilitasi oleh manajemen perubahan;
- Persepsi para pemangku kepentingan terhadap *critical success factors* dan penghalang jalannya perubahan;
- Kemauan para pemangku kepentingan untuk beradaptasi terhadap lingkungan atau kondisi yang baru serta potensi hambatan (*impediments*) yang dapat terjadi atas jalannya perubahan;
- Pemahaman dan kesadaran terhadap dampak dari implementasi perubahan;
- Tingkat partisipasi dari masing – masing pemangku kepentingan dan pengertian atas kebutuhan akan partisipasi lebih dalam terhadap implementasi keseluruhan perubahan;
- Keefektifan dari pendekatan dan metode komunikasi yang ada saat ini.

Berdasarkan hasil asesmen maka potensi hambatan atas jalannya perubahan serta tingkat risikonya dapat teridentifikasi dengan baik. Risiko ini dapat mencakup:

- Kurangnya kepemimpinan dan kurangnya partisipasi dan keterlibatan dari pemangku kepentingan kunci dan utama;
- Adanya kebutuhan untuk peningkatan yang cukup signifikan atas kapabilitas atau skill untuk mengelola perubahan;
- 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 Kementerian/Lembaga dan



Pemerintah Daerah. Keempat strategi dimaksud dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Strategi Perubahan

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN	ASUMSI	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
1. Empirical-Rational	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Strategi ini sangat dipengaruhi oleh besaran insentif• Sulit diterapkan bila insentif tidak signifikan
2. Normative-Reeducative	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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



STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN	ASUMSI	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
3. Power Coercive	<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.



STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN	ASUMSI	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
4.Environmental - Adaptive	<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.



- d. Jangka waktu yang diperlukan dalam perubahan. Jangka waktu yang pendek dengan tingkat *urgency* yang tinggi, mendorong diterapkannya strategi *power – coercive*. Jangka waktu perubahan yang lebih lama penerapan kombinasi *rational-empirical, normative-reeducative, dan environmental-adaptive*.
- e. Tenaga ahli. Bila organisasi memiliki tenaga ahli yang memadai dalam organisasi, maka kombinasi keempat strategi tersebut bisa diterapkan. Tetapi bila tidak ada tenaga ahli yang mendampingi dalam proses perubahan, maka biasanya strategi yang diterapkan adalah *power – coercive*.

Secara umum, tidak ada strategi manajemen perubahan tunggal, akan selalu ada kombinasi strategi manajemen perubahan. Bila melihat pada program dan kegiatan reformasi birokrasi, maka satu kegiatan dengan kegiatan lainnya akan memiliki strategi perubahan yang berbeda. Oleh karena itu, dengan memahami strategi perubahan di atas, maka Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah akan dapat membuat pemetaan strategi manajemen perubahan, seperti contoh pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 5
Contoh Pemilihan Strategi Perubahan

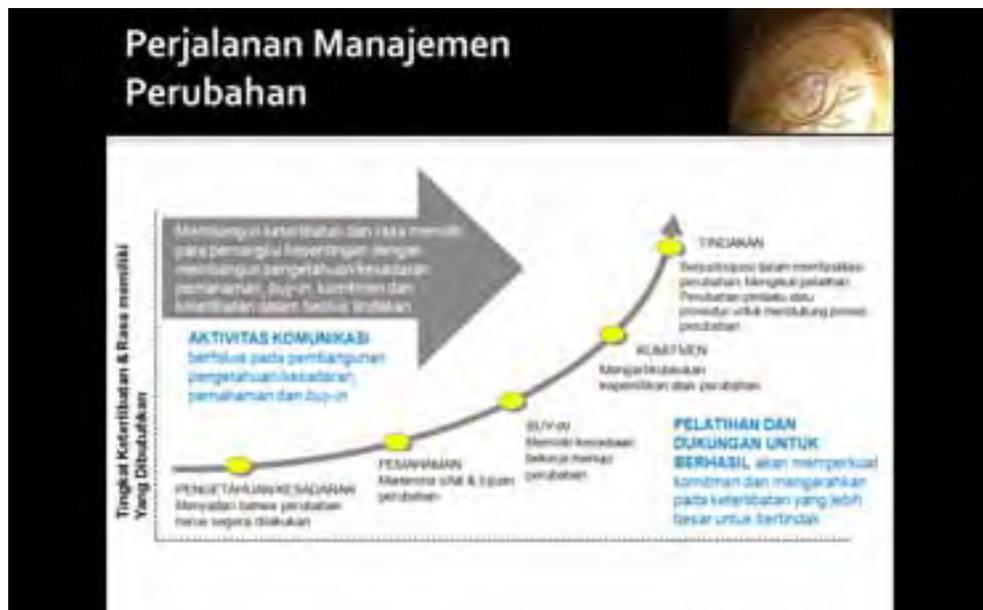
PROGRAM & KEGIATAN	STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN			
	Rational-Empirical	Normative-Reeducative	Power – Coercive	Environmental-Adaptive
Penataan dan Penguatan Organisasi				
Redefinisi visi, misi dan strategi		Strategi - 2	Strategi - 1	
Restrukturisasi		Strategi - 2	Strategi - 1	Strategi – 3
Penguatan unit 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 7
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, berapalama jangka waktu 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?

Contoh format yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi komunikasi dapat dilihat pada Tabel 6 dan Tabel 7:

Tabel 6
Contoh Pengembangan Strategi Komunikasi

Kegiatan	Kick-off reformasi birokrasi
Anggaran yang dibutuhkan	Rp
Waktu yang dibutuhkan	3 bulan
Pesan yang disampaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Bahwa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah mengikuti proses reformasi birokrasi • Latar belakang dan tujuan yang ingin dicapai melalui reformasi birokrasi • Dukungan apa yang dibutuhkan dari pejabat, pegawai dan pemangku kepentingan lain dalam proses reformasi birokrasi • Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah • Jangka waktu proses pelaksanaan reformasi birokrasi • Tim reformasi birokrasi Kementerian/ Lembaga atau Pemerintah Daerah



Selanjutnya pemilihan media komunikasi untuk disampaikan oleh komunikator sesuai sasaran masing-masing dapat dilihat pada Tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7
Contoh Strategi Komunikasi

SASARAN	KOMU- NIKATOR	MEDIA KOMUNIKASI									
		Buku Saku	Rapat Pimpinan	talkshow	Artikel di media massa	Newsletter	Konferensi Pers	Website	Memo	Rapat	Rapat Kerja Tahunan
Pimpinan/ pejabat Kementerian/ Lembaga atau Pemerintah Daerah	Pimpinan tertinggi	✓	✓			✓		✓			
Seluruh pejabat & pegawai		✓				✓		✓	✓	✓	✓
Pers/media	Pimpinan tertinggi; tim reformasi birokrasi	✓					✓	✓			
Pemangku kepentingan utama	Pimpinan tertinggi; tim reformasi birokrasi	✓		✓	✓			✓			
Pemangku kepentingan pendukung	Tim reformasi birokrasi	✓		✓	✓			✓			
Pemangku kepentingan kunci	Pimpinan tertinggi	✓		✓	✓			✓			
Target jumlah sesi/jumlah buku/ jumlah penayangan/jumlah newsletter	



Hal terpenting dalam tahap merumuskan rencana manajemen perubahan adalah :

- a. Memahami reformasi birokrasi dan tujuan yang ingin dicapai;
- b. Mempersiapkan tim reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk dapat mengelola manajemen perubahan;
- c. Memastikan kepemilikan dari proses perubahan. Dalam kaitan reformasi birokrasi, maka pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah haruslah menjadi pemilik manajemen perubahan ini;
- d. Mempersiapkan sumberdaya yang dapat mendukung pelaksanaan manajemen perubahan;
- e. Melakukan asesmen untuk mengetahui kondisi terkini organisasi dan kesiapannya untuk melakukan perubahan;
- f. Mencari referensi pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah atau organisasi lain yang sudah berhasil melakukan pengelolaan perubahan.

5.7 Merumuskan dan Mendefinisikan Struktur Yang Baru

Struktur di dalam organisasi termasuk fungsi, peran dan tanggung jawabnya perlu diselaraskan dengan perubahan menuju kondisi yang diinginkan. Dalam melakukan perubahan struktur juga diperlukan pemahaman atas peraturan perundang – undangan atau regulasi yang menaunginya agar desain organisasi yang baru untuk mendukung perubahan tetap di dalam koridor hukum yang diizinkan.

Dalam mendefinisikan struktur yang baru, perlu dilakukan terlebih dahulu asesmen terhadap hal di bawah ini, antara lain:

- Peraturan yang melingkupi perubahan struktur;
- Lingkungan strategis yang melingkupi organisasi;
- Rencana strategis organisasi;
- Struktur organisasi yang ada saat ini;
- Faktor sukses kritis (*critical success factor*) organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi;
- Proses bisnis organisasi; dan
- Sumber daya manusia dan pengelolaannya di dalam organisasi

Setelah dilakukan asesmen terhadap organisasi, kemudian dirumuskan dan didefinisikan bentuk struktur organisasi yang baru beserta fungsi, peran, tugas dan tanggung jawabnya yang baru.



5.8 Mengembangkan Strategi Pelatihan

Pengembangan strategi pelatihan untuk mendukung perubahan diawali dengan melakukan asesmen awal terhadap kapabilitas dan keefektifan dari para pegawai/staf dalam menyelesaikan tugas – tugas yang akan diemban nanti yang didasarkan pada besarnya perubahan yang diinginkan dan tingkat kesiapan organisasi untuk berubah.

Strategi pelatihan lebih lanjut, akan dituangkan ke dalam rencana pelatihan serta modul – modul pelatihan untuk mendukung perubahan. Secara umum, rencana pelatihan mencakup antara lain:

1. Ruang lingkup pelatihan;
2. Target peserta atau kelompok pemangku kepentingan, yang memiliki tingkatan, posisi, tugas dan tanggung jawab serta kemampuan (*skills*) yang berbeda – beda;
3. Nama dan jenis pelatihan

Jenis pelatihan harus mencakup sisi atau aspek *non-technical (soft skills)* yang mendukung tercapainya kesuksesan perubahan disamping aspek *technical skills* yang dibutuhkan oleh para staf untuk mampu bekerja dalam suatu lingkungan yang baru hasil dari perubahan struktur organisasi, proses bisnis dan sistem;

4. Sistematika pelatihan secara makro yang berisikan sasaran pelatihan (*key learning objectives*), lamanya waktu pelatihan, metoda pelatihan (antara lain, *studi kasus, exercise, role-play*) dan kriteria kesuksesan (*success criteria*) serta bagaimana mengukur kesuksesan tersebut;
5. Estimasi jumlah sesi yang dibutuhkan untuk tiap pelatihan beserta penentuan lokasi pelatihannya;
6. Estimasi jumlah peserta per pelatihan;
7. Estimasi biaya yang dibutuhkan;

Keluaran utama (Major Output) pada Tahap 1 adalah sebagai berikut:

1. Laporan Hasil Asesmen, seperti:
 - a. Asesmen Kesiapan Perubahan;
 - b. Pemetaan Pemangku Kepentingan dan Analisis Dampak Perubahan;
 - c. Asesmen Keterlibatan Pemangku Kepentingan dan Kebutuhan Akan Komunikasi;



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

- d. Asesmen Kapabilitas Organisasi Saat Ini dan
 - e. Asesmen Struktur Organisasi
2. Strategi dan Rencana Perubahan
 3. Strategi dan Rencana Komunikasi Untuk Perubahan;
 4. Strategi dan Rencana Pelatihan Untuk Perubahan.

Contoh tipikal isi dari Rencana Perubahan dapat dilihat pada Lampiran 2.

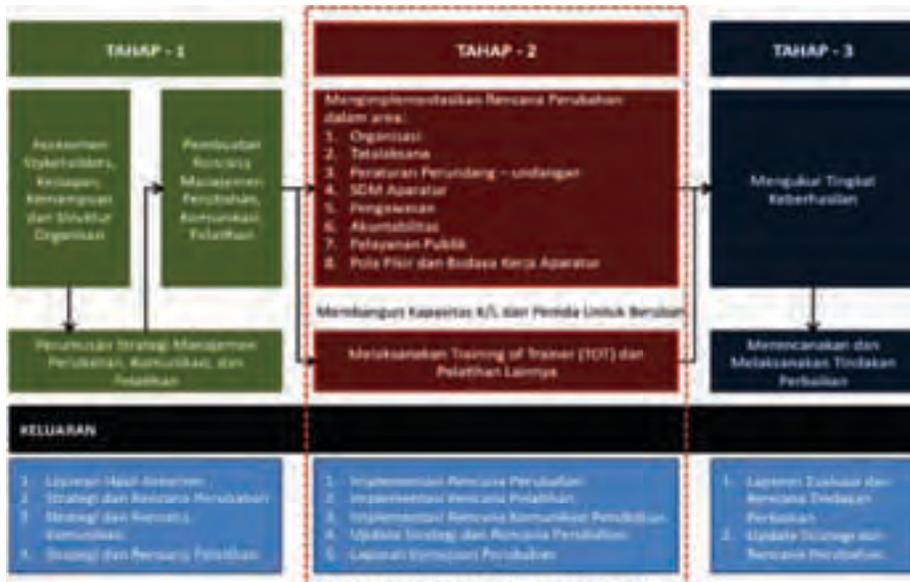


Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi



BAB VI PENGELOLAAN/PELAKSANAAN PERUBAHAN

Sebagaimana diuraikan dalam Bab V, pengelolaan/pelaksanaan perubahan merupakan tahap kedua dalam penerapan manajemen perubahan. Tahap pengelolaan/pelaksanaan perubahan akan difokuskan pada pengimplementasian strategi dan rencana perubahan untuk mendukung pelaksanaan area perubahan yang terjadi pada reformasi birokrasi yang ditetapkan di dalam Permen PAN dan reformasi birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Implementasi rencana pelatihan, komunikasi untuk perubahan dan mengelola resistensi menjadi salah satu elemen pokok di dalam tahap ini.



Gambar 8
Pengelolaan/Pelaksanaan Perubahan



6.1 Mengintegrasikan *Roadmap* Kementerian/Lembaga Dan Pemerintah Daerah Dengan Strategi Perubahan Dan Strategi Komunikasi

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah harus melaksanakan sembilan program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang di dalam Permen PAN dan reformasi birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Kesembilan program ini harus didukung oleh strategi dan rencana perubahan dan komunikasi yang telah disusun pada tahap sebelumnya.

Lampiran 3 memberikan contoh integrasi program pelaksanaan reformasi birokrasi dengan Strategi Perubahan dan Strategi Komunikasi. Dalam integrasi ini ada tiga tahapan proses komunikasi, yaitu sebelum pelaksanaan kegiatan; saat pelaksanaan kegiatan dan saat kegiatan selesai dilaksanakan.

6.2 Mengelola Resistensi/Penolakan

Berikut adalah beberapa cara untuk mengelola atau mengatasi resistensi/penolakan:

- a. Mengkomunikasikan alasan-alasan rasional atas keputusan pimpinan melaksanakan reformasi birokrasi;
- b. Melibatkan pihak yang resisten dalam proses perubahan dan proses pengambilan keputusan;
- c. Memfasilitasi dan memberikan dukungan melalui asistensi, pelatihan, dan sebagainya;
- d. Memaksa pihak yang resisten atau menolak untuk menerima perubahan, dan apabila diperlukan diberikan sanksi. Perlu diingat, bahwa cara ini adalah cara terakhir bila cara lain tidak berhasil.

Berikut adalah beberapa hal yang disarankan ketika berhadapan dengan resistensi atau penolakan:

- a. Jangan berfokus pada resistensi atau penolakan ketika itu belum menjadi masalah;
- b. Fokus untuk melihat bahwa perubahan ini bisa terus berjalan;
- c. Berlakulah normal ketika resistensi dan penolakan terjadi;
- d. Fokus apa yang sudah dicapai saat ini;
- e. Lakukan terus apa yang telah berjalan dengan baik.

Cara untuk mengatasi resistensi dalam melaksanakan perubahan secara lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini:



Tabel 8
Beberapa Cara Mengatasi Resistensi Dalam Melaksanakan Perubahan

NO	TAKTIK	PENJELASAN
1	Jangan berfokus pada resistensi ketika itu belum menjadi masalah	<ul style="list-style-type: none">• Proses perubahan biasanya diawali dengan pesimisme. Banyak mendengar dan memikirkan pesimisme akan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap perubahan. Cara melawan pesimisme adalah dengan menumbuhkan optimisme. Tidak akan ada sebuah perubahan tanpa mencoba dan menjalani.• Bila memang terjadi, maka seharusnya ini menjadi bagian dari resiko yang memang diperhitungkan, maka tindakan perbaikan baru perlu diambil.
2	Fokus untuk melihat bahwa perubahan ini bisa terus berjalan	Dengan memusatkan perhatian dan percaya bahwa perubahan akan terus berjalan, sering bekerja sangat baik karena memperkuat optimisme.
3	Berlakulah normal ketika penolakan terjadi	Ketika resistensi dan penolakan terjadi, berlakulah bahwa ini suatu kondisi yang memang sudah diperkirakan dan ini adalah sesuatu yang normal terjadi dalam sebuah proses perubahan. Sikap ini sangat penting untuk membantu mencegah orang menjadi patah semangat dan kehilangan kepercayaan terhadap perubahan.
4	Fokus apa yang sudah dicapai saat ini	Sangat penting untuk memikirkan juga pada pencapaian yang sudah didapat, ketika persoalan dalam proses perubahan terjadi. Dengan melakukan ini biasanya orang akan menyadari bahwa lebih banyak hal yang telah berjalan baik daripada yang mereka pikir dan mereka biasanya menemukan keyakinan baru, optimisme dan fokus. Lebih jauh lagi, mereka menemukan ide-ide baru untuk mendapatkan perubahan dan mulai membuat kemajuan
5	Lakukan terus apa yang telah berjalan dengan baik	Pikirkanlah apa-apa atau tindakan-tindakan yang telah berhasil dilakukan, sehingga ketika kesulitan datang – situasi dapat dengan cepat diatasi.

Keluaran utama Tahap 2 adalah sebagai berikut:

- a. Implementasi Rencana Perubahan (*Change Plan*);
- b. Pelaksanaan Pelatihan dan Workshop Manajemen Perubahan, termasuk Materi Pelatihan;
- c. Pelaksanaan Program Pelatihan TOT (*Training of the Trainer*);
- d. Update terhadap Strategi dan Rencana Perubahan;
- e. Pelaksanaan Strategi dan Rencana Komunikasi Perubahan;
- f. Workshop dan Program Pelatihan untuk Manajemen Komunikasi;

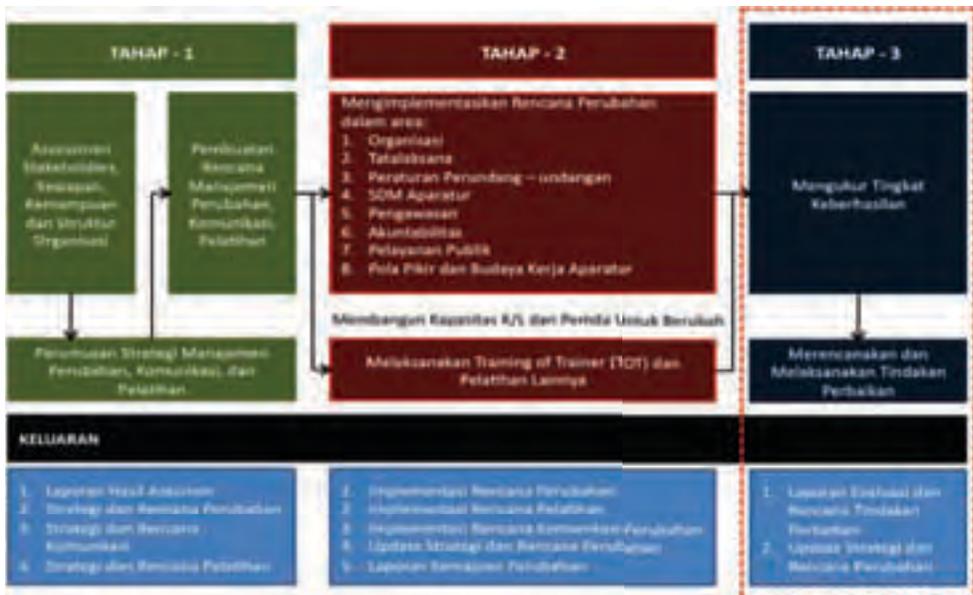


Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

- g. Status Report dan update yang berisikan antara lain:
- 1) Keberhasilan dan hambatan;
 - 2) Rekomendasi perbaikan dan tindakan perbaikan.

BAB VII PENGUATAN HASIL PERUBAHAN

Sebagaimana diuraikan dalam Bab V, Penguatan Hasil Perubahan merupakan tahap ketiga dalam penerapan manajemen perubahan. Tahap Penguatan Hasil Perubahan difokuskan pada pengukuran kemajuan atau tingkat keberhasilan perubahan yang dikaitkan area perubahan yang ditetapkan di dalam Permen PAN dan reformasi birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014, dan rencana serta tindak lanjut perbaikan atas hasil reuiu dan evaluasi pelaksanaan perubahan.



Gambar 9
Penguatan Hasil Perubahan

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini merupakan bagian dari kegiatan monitoring dan evaluasi. Kegiatan tersebut adalah:

- a. Mengukur tingkat keberhasilan dari pelaksanaan rencana manajemen perubahan;
- b. Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dengan cara melakukan



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

kunjungan lapangan dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen perubahan;

- c. Mendiagnosa kembali kesenjangan dan mengelola penolakan yang terjadi dalam pelaksanaan manajemen perubahan;
- d. Mengimplementasikan tindakan perbaikan dan membuat langkah tindak lanjut untuk keberlanjutan proses perubahan;
- e. Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berhasil mengimplementasikan perubahan dengan baik.

Tahap dan langkah penguatan hasil perubahan beserta keluarannya secara lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9
Langkah Penguatan Hasil Perubahan

TAHAP	LANGKAH	KELUARAN
Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik	<ul style="list-style-type: none">• Evaluasi pelaksanaan secara periodik• Kunjungan ke unit kerja secara periodik untuk memastikan implementasi• Survei implementasi secara periodik	Dokumen yang berisi, antara lain: <ul style="list-style-type: none">• Hasil evaluasi• Tingkat efektifitas
Mendiagnosa kembali kesenjangan dan mengelola penolakan		
Mengimplementasikan tindakan perbaikan dan merayakan keberhasilan	<ul style="list-style-type: none">• Koreksi /aktivitas perbaikan bila diperlukan• Menyampaikan setiap keberhasilan kepada seluruh pejabat dan pegawai, melalui website/situs intranet; email blast; surat edaran; pidato dalam rapat; bulletin, dan sebagainya.• Memberikan penghargaan khusus kepada pegawai atau kelompok pegawai yang telah berhasil mengimplementasikan perubahan	Dokumen yang berisi, antara lain: <ul style="list-style-type: none">• Rekomendasi perbaikan• Daftar champions• Penghargaan (Rewards)



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

Keluaran Utama Tahap 3 adalah sebagai berikut:

- a. Pemutakhiran Strategi dan Rencana Perubahan;
- b. Pemutakhiran Strategi dan Rencana Komunikasi untuk Perubahan;
- c. Pemutakhiran Strategi dan Rencana Pelatihan;
- d. Status Report, evaluasi dan tindakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi dan *feedback* yang diterima.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi



BAB VIII

MEMBUAT PERUBAHAN BERKELANJUTAN

Membuat perubahan agar tetap berkelanjutan pada prinsipnya adalah mengakselerasi manfaat (benefit) yang telah didefinisikan sebelumnya, yang dapat dirasakan sepanjang atau selama mungkin walau kegiatan manajemen perubahan telah berakhir.

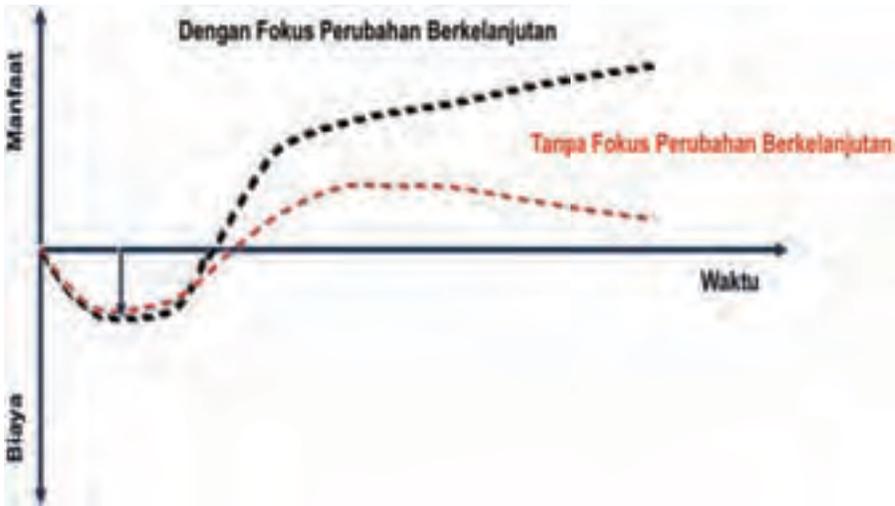
Untuk membuat hal ini terjadi, beberapa pendekatan di bawah ini dapat dilakukan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah:

- Fokuskan pada manfaat yang didapat dari perubahan ini dan lakukan monitoring dan pengukuran untuk memantau proses realisasi manfaat ini
- Mendorong partisipasi dan keterlibatan para pegawai yang terkena perubahan dan/atau yang melaksanakan perubahan dalam pekerjaan sehari – harinya dan memastikan terjadinya komunikasi yang efektif guna mendukung perubahan dan keseimbangan kegiatan perubahan yang dikendalikan manajemen dengan ide atau usulan dari para pegawai
- Membangun keberlanjutan (*sustainability*) dengan memantapkan dan memformalkan cara – cara atau mekanisme baru ke dalam proses dan sistem manajemen kinerja dan pelatihan yang mendukung perubahan dan perolehan manfaat

Ilustrasi pentingnya perubahan keberlanjutan dapat dilihat pada kurva sebagaimana Gambar 10 di bawah ini:



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi



Gambar 10
Kurva Keberlanjutan Perubahan



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

BAB IX PENUTUP

Program manajemen perubahan menjadi salah satu faktor suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi, dan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan capaian keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pedoman ini adalah untuk memandu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah supaya dapat melaksanakan program manajemen perubahan secara baik dan benar.



Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi



Lampiran 1: Contoh Kuesioner Kesiapan Organisasi Untuk Berubah

PENGANTAR

Bapak/Ibu Yang Terhormat, terima kasih sudah bersedia mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan data mengenai kesiapan organisasi dalam menghadapi dan melaksanakan perubahan. Perubahan yang dimaksud di sini adalah apa yang sering kita dengar sebagai reformasi birokrasi.

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi tersebut, diperlukan satu pemahaman mengenai kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan. Dengan demikian diharapkan bisa melaksanakan perubahan-perubahan tersebut dengan lebih baik, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Perumusan kesiapan menghadapi dan melaksanakan perubahan ini, adalah mandat dari reformasi birokrasi. Mengingat pentingnya data dari kuesioner ini, diharapkan kesungguhan Bapak/Ibu sekalian dalam mengisinya. Untuk itu, sekali lagi disampaikan terima kasih.

KUESIONER harap dikembalikan dalam waktu hari setelah diterima, kepada

A. INFORMASI TENTANG DIRI BAPAK/IBU [berilah tanda silang (X) untuk pilihan yang paling tepat]

1. Manakah dari berikut ini yang paling akurat menggambarkan posisi Anda saat ini dalam organisasi?
 - a) Pimpinan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah
 - b) Eselon 1
 - c) Eselon 2 atau setara eselon 2
 - d) Eselon 3 atau setara eselon 3
 - e) Eselon 4 atau setara eselon 4
 - f) Pemegang jabatan fungsional
 - g) Staf

2. Gambarkan peran Bapak/Ibu dalam proses perubahan melalui pilihan yang ada di bawah ini:
 - a) Saya adalah inisiator dari perubahan ini.
 - b) Saya memiliki tanggung jawab untuk mengelola atau mengarahkan



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

- proses perubahan.
- c) Saya bertanggung jawab atas kinerja unit kerja mengalami perubahan.
 - d) Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri atau kegiatan yang akan terpengaruh oleh perubahan itu.
 - e) Saya punya beberapa pengaruh terhadap apakah perubahan tersebut akan berlangsung, atau bagaimana akan diimplementasikan
 - f) Saya melaksanakan setiap instruksi untuk melaksanakan perubahan
 - g) Saya terlibat/mendampingi setiap upaya perubahan
3. Berapa banyak informasi yang Anda miliki tentang perubahan yang diusulkan?
- 4) Saya mengetahui semua informasi perubahan
 - 3) Saya mengetahui beberapa informasi perubahan
 - 2) Saya mengetahui sedikit informasi perubahan
 - 1) Saya tidak mengetahui informasi perubahan
 - 0) Tidak ada informasi tentang perubahan

B. Berilah tanda silang (X) pada kotak yang paling mencerminkan situasi organisasi Bapak/Ibu, pada skala (1) Sangat Tidak Setuju hingga (6) Sangat Setuju.

NO	PERNYATAAN	SKALA PILIHAN					
		1 Sangat tidak setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Cukup Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju
1.	Semua orang dalam organisasi peradilan memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan lingkungan di luar organisasi						
2.	Orang dapat mengartikulasikan /menyebutkan 3 – 5 faktor yang akan mendorong perubahan paling tidak dalam 3 – 5 tahun ke depan						
3.	Organisasibekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional.						
4.	Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hirarkhi/birokrasi (birokrasi tidak ketat)						
5.	Ada komunikasi terbuka/komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan						



NO	PERNYATAAN	SKALA PILIHAN					
		1 Sangat tidak setuju	2 Tidak Setuju	3 Kurang Setuju	4 Cukup Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju
6.	Semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu 3 menit atau kurang						
7.	Orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen						
8.	Pimpinan memotivasi dan menginspirasi keterlibatan dalam inisiatif-inisiatif perubahan						
9.	Kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian						
10.	Pimpinan pada semua tingkatan secara konsisten menjadi model (contoh) perilaku yang diinginkan dari perubahan						
11.	Visi, tujuan-tujuan dan strategi-strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat						
12.	Kami, secara teratur menguji pemikiran-pemikiran dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perubahan						
13.	Kami terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti: dari instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll						
14.	Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi						
15.	Ada iklim kerja yang positif dalam organisasi kami						
Jumlahkan setiap kolom. Contoh bila ada 4 tanda (✓) pada kolom 3 maka jumlah pada kolom tersebut adalah 12. Sub-total							
Jumlahkan seluruh sub-total. Jumlah tertinggi adalah 90. TOTAL							



Interpretasi

Kuisisioner ini hanya ditujukan untuk memberikan gambaran *snap shot* kesiapan perubahan pada organisasi Anda untuk merangsang diskusi. Hal ini bukan sebuah alat diagnostik yang kuat. Semakin jauh nilai organisasi Anda dari nilai maksimum 90 poin, semakin besar risiko adalah bahwa organisasi Anda tidak akan memberikan respon yang tepat untuk berubah.

- Nilai dari antara 15-35 poin dianggap beresiko tinggi.
- Nilai dari 60 atau kurang, dianggap sebagai risiko dan sebaiknya Anda melihat area-area atau pernyataan-pernyataan tertentu di mana organisasi Anda memberikan nilai buruk.

Anda bisa menggunakan kuisisioner ini untuk seluruh pegawai di dalam organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap. [SimakBaca secara foneti](#) Kamus

C. Dalam proses perubahan ini, apa cara yang paling efektif bagi Bapak/Ibu untuk menerima komunikasi? [Buat prioritas dari yang sangat efektif (6) sampai sangat tidak efektif (1)].

MEDIA KOMUNIKASI	SKALA PILIHAN					
	1 Sangat tidak efektif	2 Tidak Efektif	3 Kurang Efektif	4 Cukup Efektif	5 Efektif	6 Sangat efektif
Email (surat elektronik)						
Website						
Intranet						
Memo						
Newsletter atau leaflet atau spanduk atau banner						
Rapat-rapat atau pertemuan						
Pembicaraan/diskusi semi formal (kasual)						



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

Lampiran 2 : Tipikal Isi dari Rencana Perubahan (Change Plan)

1. Pengelolaan Terhadap Para Pemangku Kepentingan
 - a. Pemetaan Para Pemangku Kepentingan
 - b. Analisis Keterlibatan dan Tingkat Partisipasi Para Pemangku Kepentingan
 - c. Analisis Dampak Perubahan
2. Strategi dan Rencana Pengelolaan Komunikasi Untuk Mendukung Perubahan, termasuk di dalamnya strategi pengembangan Perilaku dan Budaya (Behaviours and Culture)
3. Strategi dan Rencana Pelatihan Untuk Mendukung Perubahan, termasuk di dalamnya hasil asesmen kapabilitas pegawai, pengembangan kepemimpinan (leadership) dan efektivitas pengukuran
4. Desain Organisasi (Struktur, Peran dan Tanggung Jawab)
5. Penghargaan (Reward) dan Manajemen Kinerja (Performance Management)
6. Realisasi Manfaat (Benefit Realization)



Lampiran 3: Contoh Integrasi Program Pelaksanaan reformasi birokrasi dengan Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi

RENCANA KOMUNIKASI	
Nama aktivitas : Pembenhana uraian pekerjaan – pembangunan job grading dan struktur remunerasi (tunjangan kinerja)	
1. SEBELUM PELAKSANAAN KEGIATAN	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang uraian pekerjaan – job grading dan struktur remunerasi • Memberikan pemahaman tentang kepentingan dan manfaat/keuntungan memiliki uraian pekerjaan – job grading dan struktur remunerasi • Mempersiapkan kesediaan pegawai untuk diambil datanya
Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Jajaran Pimpinan/pejabat • Seluruh pegawai (informasi) • Pegawai yang akan menjadi sampel pengambilan data
Waktu
Anggaran
Media Komunikasi	<p><u>INTERNAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapat Kick-off • Rapat pleno • Rapat unit kerja <p><u>EKSTERNAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Press Release



Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none">• Mengapa aktivitas ini perlu dilakukan?• Apakah uraian pekerjaan – job grading dan struktur remunerasi?<ul style="list-style-type: none">○ Bagaimana sistem ini berbeda dari sistem yang biasa digunakan? Apakah kerugian dari aktivitas ini?○ Apakah tantangan-tantangan yang terkait dengan implementasi aktivitas tersebut?○ Mengapa atau bagaimana aktivitas ini akan membantu pengelolaan SDM di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah?• Siapa saja yang terkena dampaknya?<ul style="list-style-type: none">○ Perubahan apa yang akan dihasilkan oleh aktivitas ini?○ Apakah terdapat satu sistem atau sistem-sistem yang menjadi berbeda?○ Apakah aktivitas ini memberikan dampak berbeda bagi posisi tertentu?○ Bagaimana hal tersebut berdampak bagi saya secara pribadi?○ Bagaimana prosedur baru ini akan membantu saya dalam bekerja?○ Apakah saya akan mendapatkan pelatihan tentang prosedur-prosedur baru ini? <hr/> <ul style="list-style-type: none">• Kapan aktivitas ini akan dijalankan dan kapan akan selesai?• Kapan akan diimplementasikan?<ul style="list-style-type: none">○ Apakah akan diberikan pelatihan tentang program yang baru? Apabila ya, kapan dan oleh siapa? Jika tidak, mengapa tidak?○ Kapan kami akan beralih ke program yang baru?• Dimana lagi aktivitas ini dijalankan?<ul style="list-style-type: none">○ Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah mana yang sudah menjalankan aktivitas ini?○ Pelajaran apa yang mereka peroleh?• Dimana pejabat dan pegawai bisa mendapatkan informasi lanjutan mengenai aktivitas ini?• Siapa yang bisa membantu pejabat dan pegawai bila mereka memiliki pertanyaan?• Metodologi dan pendekatan yang akan digunakan dalam aktivitas ini?• Tahapan yang akan dilewati?• Bagaimana pegawai bisa berkontribusi dalam mensukseskan pelaksanaan aktivitas ini?• Siapa yang melaksanakan aktivitas ini? (bila dilaksanakan oleh pihak ketiga, maka penting juga untuk diperkenalkan)
-------------	--



Pilihan penyampaian	<ul style="list-style-type: none">• Surat edaran• Website atau situs intranet• Rapat pleno• Penjelasan (briefing) pada rapat di setiap unit kerja
Waktu	<ul style="list-style-type: none">• Kerangka waktu umum, sesuai roadmap• Jadwal sesuai penyampaian yang dipilih
Komunikator	Tim reformasi birokrasi
2. PADA SAAT PELAKSANAAN KEGIATAN	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none">• Memastikan kesediaan pejabat dan pegawai yang menjadi sampel• Memastikan seluruh pegawai mendapatkan informasi terkini perkembangan proses pelaksanaan aktivitas
Sasaran	<ul style="list-style-type: none">• Jajaran Pimpinan/pejabat• Seluruh pegawai (informasi)• Jajaran pejabat dan pegawai yang menjadi sampel pengambilan data
Waktu	<ul style="list-style-type: none">• (kepada pejabat dan pegawai yang menjadi sampel) Jadwal sesuai pengambilan data• (kepada seluruh pejabat dan pegawai) Sepanjang waktu pengambilan data
Anggaran
Acara	<ul style="list-style-type: none">• Kunjungan pengambilan data
Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none">• Mengapa kesediaan jajaran pejabat dan pegawai yang menjadi sampel sangat penting untuk tercapainya tujuan aktivitas ini?
Pilihan penyampaian	<ul style="list-style-type: none">• Penjelasan pada pembukaan pengambilan data• Surat edaran dan surat undangan• Website atau situs intranet dan bulletin atau papan pengumuman
Komunikator	Tim reformasi birokrasi
3. PADA SAAT SELESAI KEGIATAN	
Tujuan	<ul style="list-style-type: none">• Diseminasi informasi mengenai uraian pekerjaan• Memastikan kesiapan implementasi hasil uraian pekerjaan
Sasaran	<ul style="list-style-type: none">• Jajaran Pimpinan/pejabat• Seluruh pegawai
Waktu	<ul style="list-style-type: none">• Sesuai jadwal rapat atau pertemuan• Jadwal pelatihan• Minimum 1 (satu) tahun setelah keputusan implementasi
Anggaran



Acara	<ul style="list-style-type: none">• Kick-off implementasi uraian pekerjaan• Rapat pleno• Rapat kerja nasional• Rapat unit-unit kerja• Kunjungan ke unit-unit kerja
Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none">• Mengapa uraian pekerjaan penting untuk diimplementasi?• Apa keuntungan/manfaat dan kerugian dari mengimplementasikan uraian pekerjaan?• Untuk memastikan kesuksesan implementasi akan ada tim yang menjelaskan dan memberikan ketrampilan bagaimana mengimplementasikan uraian pekerjaan ini?• Pihak yang dihubungi, bila ada kesulitan dalam implementasi
Pilihan penyampaian	<ul style="list-style-type: none">• Surat edaran atau Surat Keputusan implementasi uraian pekerjaan• Pidato Pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah• Pelatihan• Website atau situs intranet dan bulletin
Komunikator	Tim reformasi birokrasi



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi