

“MEMBANGUN ZONA INTEGRITAS MELALUI AKSI MANAJEMEN PERUBAHAN”

	<p>Judul Buku : Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi</p> <p>Penulis : Yusup Suwandono dan Vivie Vijaya Laksmi</p> <p>Penerbit : Depublish</p> <p>Tebal : viii - 54 halaman</p> <p>Cetakan Pertama : Juni 2019</p> <p>Kota Terbit : Sleman-Yogyakarta</p> <p>Resensator : Firman Wahyudi, S.H.I, M.H. (Hakim Pengadilan Agama Bangil)</p>
---	---

Dalam sebuah rapat kerja kabinet, mantan Presiden SBY pernah menyatakan bahwa penghambat pembangunan di Indonesia adalah birokrasi, infastruktur dan korupsi. Pembinaan birokrasi secara fundamental harus dilakukan di tingkat pusat dan daerah. Salah satu ikhtiar untuk melakukan pembinaan tersebut adalah melalui zona integritas. Proses pembangunan zona integritas memiliki beberapa tahapan yang harus dilalui, mulai dari penancangan, pembangunan, pengusulan, penilaian, dan penetapan. Tahapan yang paling penting dalam zona integritas adalah pembangunan itu sendiri. Pembangunan berarti membangun integritas pada unit instansi pemerintah melalui berbagai perubahan dan perbaikan yang terencana, massif, komprehensif, dan sistematis. Membangun integritas berarti membangun sistem, membangun manusia, dan membangun budaya.

Membangun sistem harus dimulai dari membangun berbagai instrumen, SOP, dan peraturan untuk mencegah terjadinya tindak pidana korupsi atau perbuatan tercela lainnya, sedangkan Membangun Manusia berarti membangun mindset aparatur pemerintah untuk enggan, malu, dan merasa bersalah melakukan tindak pidana korupsi dan tindakan tercela lainnya. Proses membangun mindset tidaklah mudah, karena akan

melahirkan resistensi bahkan penolakan. Selain itu diperlukan waktu yang tidak singkat dengan pembiasaan yang konsisten.

Untuk membangun dua hal diatas, diperlukan sebuah konsep manajemen perubahan, Hal ini selaras dengan salah satu dari delapan area perubahan yang dicanangkan dalam Grand Desain Reformasi Birokrasi (2010-2025). Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir (*mindset*), serta budaya kerja (*culture set*) individu pada unit kerja yang dibangun agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan Zona Integritas.

Dalam konteks perbincangan diatas, kehadiran buku "*Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*" menarik untuk diulas dan didiskusikan. Kepiawaian penulis dalam membahasakan makna perubahan dan menyusun sistematika kajian menarik untuk dibaca. Dalam pendahuluannya, penulis menarasikan tentang pentingnya sebuah aksi perubahan dalam organisasi. Suatu organisasi idealnya harus selalu berubah untuk dapat terus bertahan dan perubahan itu bukan merupakan pilihan tapi sudah menjadi keharusan. Keberhasilan sebuah organisasi dalam melakukan perubahan tergantung pada sejauh mana organisasi itu dapat mengatasi problem yang lahir akibat perubahan itu. Apabila sebuah organisasi mengalami perubahan, tentunya organisasi tersebut akan menemui tantangan dan hambatan yang harus diselesaikan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan adalah adanya resistensi dan penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Disinilah peran seorang pemimpin untuk bisa meyakinkan dan memotivasi karyawannya. (hal.3)

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi, ada beberapa langkah yang dilakukan, pertama, *Memotivasi Perubahan*. Seorang leader haruslah mampu memberikan semangat kepada karyawannya untuk selalu fokus dan komitmen terhadap tujuan perubahan. Kedua, *Komunikasi*. Dengan komunikasi yang baik, skeptisme terhadap perubahan dapat dikurangi dan karyawan akan bisa melihat rencana

perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan. Ketiga, *Partisipasi*. Melibatkan karyawan dalam agenda besar perubahan dari awal hingga proses pengimplementasian tentunya akan meminimalisir dampak penolakan, karena dengan partisipasi itu karyawan akan merasa berkepentingan terhadap tujuan perubahan. Keempat, *Mengelola Transmisi*. Seorang leader harus mampu mengarahkan masa transisi dari situasi saat ini menuju kondisi yang dikehendaki, hal ini membutuhkan struktur manajemen dan kepiawaian khusus sehingga perubahan yang dihasilkan sesuai dengan harapan. Kelima, *Melanjutkan Momentum Perubahan*. Dalam konteks ini diperlukan kaderisasi dengan menyiapkan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung berupa agen perubahan. (hal.9)

Pada bab kedua, penulis mendeskripsikan tentang konsep manajemen perubahan dan tipikal organisasi berkinerja tinggi. Manajemen perubahan adalah proses terus menerus untuk memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah, dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya. (hal.8)

Disinilah kenapa manajemen perubahan menjadi sangat urgen untuk diterapkan, disamping untuk merespon perkembangan zaman, proses perubahan yang terjadi tidak selalu ditanggapi positif. Dalam melakukan perubahan akan selalu ada pihak yang pro dan kontra terhadap eksistensi perubahan. Pemimpin perubahan perlu memahami mengapa organisasi harus siap terhadap perubahan, baik yang bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara kontinyu dalam kerangka sumber daya yang ada. Sementara perubahan strategis adalah perubahan untuk melakukan sesuatu yang baru. Tiap perubahan tersebut tentunya akan menggunakan pendekatan yang berbeda. Kebanyakan para pemimpin sukses dalam merencanakan dan mempratikkan perubahan fisik, namun gagal dalam manage perubahan perilaku

karyawannya. Untuk itu seorang pemimpin perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut, hal ini merupakan cerminan seberapa jauh mutu kepemimpinan seseorang.

Ada beberapa sikap dalam merespons perubahan itu sendiri, pertama, *Menjadi motor penggerak terhadap perubahan*. Disini kita memiliki posisi di garda terdepan. Kita dituntut memiliki pengetahuan tentang konsep dan alasan perlunya sebuah perubahan sehingga kita bisa mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain bahwa dalam kondisi ini yang diperlukan bukan hanya kecerdasan, namun juga keberanian. Kedua, *Mendiamkan Perubahan*. Posisi ini merupakan posisi yang paling banyak dipilih oleh mereka yang ingin mengambil posisi aman terhadap kondisi yang ada. Mereka tidak berada di posisi sebagai pelopor perubahan, namun juga tidak menolak atas perubahan yang terjadi. Biasanya orang-orang seperti ini tergolong sebagai kaum oportunistis. Dimana ketika perubahan itu membawa keuntungan, mereka mendukung, sebaliknya jika perubahan itu cenderung gagal, mereka memilih posisi aman dengan bersikap diam. Ketiga, *Melawan Perubahan*. Posisi ini biasanya dilakukan oleh pihak yang sudah merasa nyaman dan memiliki keuntungan atas kondisi yang ada. Mereka akan berusaha menolak semua usaha yang bertujuan untuk menggantikan posisi yang sudah ada sebelumnya, biasanya penolakan ini dilakukan karena pertimbangan materi dan kedudukan. Keempat, *Berubah karena Perubahan*. Posisi ini diambil oleh mereka yang meyakini bahwa perubahan akan membawa perbaikan, mereka merasa perlu untuk mengikuti perubahan tersebut secara rasional bukan atas dasar materi. Mereka sadar bahwa perubahan perlu dilakukan karena akan membawa dampak kebaikan. (hal.12)

Adapun konsepsi tentang organisasi berkinerja tinggi merupakan bagian integral dari manajemen perubahan itu sendiri. Baban Sobandi mengatakan bahwa kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu baik yang berkaitan dengan *input, output, outcome, benefit* maupun *impact* (Sobandi, 2006:176). Untuk mencapai kinerja yang tinggi, ada tujuh aspek yang perlu

diperhatikan oleh sebuah organisasi yaitu : *Goal Setting* (Sasaran/tujuan), *Leadership* (Kepemimpinan), *Cooperative Relationship* (Kerjasama yang Kooperatif), *Managing Conflict* (Pengelolaan Kepentingan), *Communication* (Komunikasi), *Decision Making* (Pengambilan Keputusan) dan *Diversity* (Menerima Keragaman). (hal. 23-24)

Selanjutnya bagaimana mengelola sebuah perubahan? Pada bab terakhir buku ini, penulis menjelaskan bahwa seringkali proses perubahan tidak berjalan sesuai yang diharapkan karena adanya hambatan yang dihadapi. Hal itu biasanya bersumber dari banyak hal diantaranya konsep yang tidak matang, kurangnya dukungan infrastruktur dan lemahnya SDM. Perubahan yang diawali dengan baikpun, tetap memiliki potensi kegagalan pada saat eksekusi di lapangan. Untuk mengatasinya, pemimpin perubahan tentunya harus memiliki strategi tertentu.(hal.29)

Salah satu kunci penting dalam mengelola perubahan adalah keberhasilan dalam mengkomunikasikan perubahan itu sendiri. Komunikasi yang intens dan efektif akan membuat bawahan memahami alasan perubahan, merekapun faham langkah-langkah yang harus dijalankan serta dampak yang nantinya akan mereka alami. Pemahaman dan keterampilan yang memadai untuk menjalani perubahan inilah yang akan memberikan manfaat dalam mengurangi resistensi dan penolakan terhadap perubahan. Selain itu pemahaman juga akan memotivasi mereka untuk bisa berubah.(hal 14)

Sebelum aksi tersebut dilaksanakan, penulis secara konseptual menegaskan perlunya merancang sebuah perubahan dan membangun *team work*. Merancang perubahan bisa diawali dengan membuat tahapan-tahapan kegiatan (*milestone*) beserta langkah yang akan diambil, sedangkan dalam membangun *team work*, seorang pemimpin harus mampu menjalin sinergitas, koordinasi dan kolaborasi kepada para stakeholder yang dianggap sebagai kunci utama dalam keberhasilan organisasi, sehingga proyek perubahan dapat terlaksana dengan baik dan lancar. (hal.48)

Secara umum, buku ini lebih banyak mengutip teori-teori yang disampaikan para ahli sehingga terkesan konseptual dan normatif. Oleh karena itu pembaca perlu mencari

referensi lain sebagai komparasi untuk memahami lebih jauh tentang teori yang disuguhkan, khususnya tentang strategi penerapan manajemen perubahan. Meskipun demikian, percikan pemikiran dari buku ini merupakan sebuah karya yang layak untuk diapresiasi dan diharapkan mampu memberikan pencerahan khususnya bagi para pemimpin dalam mengelola organisasi yang sedang dipimpinnya.