

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Suatu penelitian ilmiah tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang serupa. Penelitian-penelitian sebelumnya atau terdahulu bisa menjadi inspirasi penelitian-penelitian yang sekarang dilakukan, begitu pula penelitian ini yang juga dipengaruhi oleh penelitian sebelumnya. Ada dua pertimbangan mengapa penelitian terdahulu penting digunakan sebagai referensi, yakni:

1. Adanya keterkaitan dengan judul, masalah, dan tujuan penelitian terdahulu dengan penelitian ini.
2. Adanya persamaan dan perbedaan, waktu dan tempat, metode, teori, teknik analisis, fokus dan paradigma penelitian pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, hasil dari penelitian ini dapat terjamin keasliannya (originalitas) serta dapat terhindar dari berbagai hal yang bersifat plagiatif. Apabila terjadi adanya kesamaan-kesamaan dengan penelitian lain sebelumnya dengan penelitian ini, maka tentu ada perbedaan mendasar yang mampu dijelaskan secara akademik maupun secara praktis. beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi penelitian ini adalah penelitian yang membahas mengenai penyederhanaan jabatan dan manajemen perubahan organisasi sektor publik. Beberapa telah disinggung pada bab pendahuluan. Satu persatu akan dipaparkan di bawah ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi Aulia Rakhman (2020) dengan judul “Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA).” Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kebijakan pengalihan jabatan administratif ke dalam jabatan fungsional dari segi kompensasi atau penghasilan pegawai. pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam kepada narasumber. Hasil penelitian ini memberi penjelasan bahwasanya honorarium yang diterima pegawai struktural eselon III lebih banyak ketimbang pegawai dengan jabatan fungsional tertentu setara yang relevan di PPSDMA, sejalan dengan hal tersebut honorarium jabatan struktural eselon IV akan mengalami peningkatan bila melakukan peralihan menjadi jabatan fungsional tertentu setara yang relevan di PPSDMA.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhlis Irfan (2013) yang berjudul “Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara (BKN)”. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis besaran kompensasi atau penghasilan yang diterima pegawai akibat perpindahan jabatan dari struktural ke jabatan fungsional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur. Hasil penelitian memaparkan bahwasanya honorarium yang didapat oleh pegawai struktural eselon III lebih banyak ketimbang pegawai yang mengampu jabatan fungsional yang relevan di BKN, kendati untuk struktural Eselon III dan IV kedudukan jabatan sama dengan jabatan fungsional tingkat ahli. Selanjutnya,

kesimpulan selanjutnya ialah jumlah tunjangan yang diperoleh oleh beberapa jabatan fungsional belum didasarkan pada perhitungan bobot jabatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahma (2020) dengan judul “Struktur Organisasi Pasca Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV: Studi Kasus PDDI LIPI.” Tujuan penelitian ialah memberi rekomendasi model struktur organisasi yang tepat sebagai solusi atas perubahan struktur organisasi di PDDI LIPI. Penulisan karya ini dilakukan dengan memakai rancangan kualitatif dengan teknik survei literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model struktur organisasi yang sesuai diterapkan di PDDI LIPI adalah model struktur fungsional dengan komunikasi horizontal dan struktur matriks 360.

Penelitian yang dilakukan Fitrianingrum dkk (2020) yang berjudul “Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan.” Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisa terhadap pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi di lingkungan LIPI. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwasanya menyederhanakan birokrasi dilakukan dengan melakukan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional belum terimplementasi dengan optimal. Terdapat beberapa faktor yang menjadi kendala, yakni pertama. kurangnya delegasi berjenjang serta pejabat yang terdampak tidak mendapatkan substansi dari penyetaraan tersebut. Kedua, para pegawai yang terdampak meragukan adanya peningkatan kesejahteraan karena belum adanya aturan yang mengatur besaran kompensasi akibat kebijakan penyetaraan tersebut; ketiga, tidaksiapan desain

organisasi di LIPI sehingga diperlukan desain organisasi yang mampu menopang penyetaraan jabatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nalien (2021) yang berjudul “Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan *Bureaucratic Trimming* di Pemerintah Kota Bukittinggi.” Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apa saja faktor yang menjadi penghambat terlaksananya kebijakan penyederhanaan Sistem Pemerintah di Kota Bukittinggi. Teori yang digunakan adalah teori implementasi Edward III (1989) dengan variabel komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Metode yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tersebut belum optimal, faktor-faktor penghambatnya adalah adanya dimensi Komunikasi yang terwujud pada perbedaan perintah Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Menteri Dalam Negeri mengenai penyamaan kedudukan. Dimensi Sumber Daya yakni terbatasnya anggota jabatan fungsional yang akseptabel beralih pada jabatan struktural. Akibatnya peralihan jabatan struktural tidak semuanya dapat beralih menjadi jabatan fungsional. Selanjutnya terdapat fakta yang diketahui bahwa adanya penyederhaan sistem pemerintah malah berdampak terhadap APBD ditambah belum jelas arah hak dan kekuasaan bertindak suatu jabatan. Dimensi Struktur Birokrasi, pada tahap ketiga penyederhanaan sistem pemerintah diketahui belum adanya jukdis terkait prosedur penyesuaian sistem kerja. Terakhir Dimensi Sikap Pelaksana, Pemerintah Kota Bukittinggi seutuhnya menaati peraturan pemerintah pusat dengan aktif ikut rapat koordinasi mengenai perampingan sistem pemerintahan serta telah menjelaskan terkait pengajuan menyetarakan jabatan ke

fungsional pada Bulan April 2021 kepada Kementerian Dalam Negeri. Namun bersamaan dengan hal itu belum terdapat panduan pelaksanaan aklimatisasi sistem kerja, pemerintah Kota Bukittinggi masih menanti bimbingan secara intensif yang berkelanjutan terkhusus dari Kementerian Dalam Negeri yang memiliki tanggung jawab untuk membina dan mengawasi terselenggaranya pemerintahan daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhestitungal dan Muhlisin (2020) yang berjudul “Penyederhanaan struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV.” Tujuan dari penelitian ini adalah mengisi gap dalam literatur reformasi sektor publik di Indonesia, dari perspektif teoretis dan empiris, terkait diperlukannya perampingan susunan sistem pemerintahan. Penelitian ini dibuat melalui metode studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara teroretis, penyederhanaan sistem pemerintah diperlukan sebab lembaga yang terlalu bersifat birokratis dipandang tidak searah dengan sudut pandang administrasi publik dan tidak sesuai dengan perubahan tata kelola sektor publik terkini, hal tersebut sejalan dengan adanya desentralisasi. Sedangkan berdasarkan emipiris melakukan perampingan susunan sistem pemerintahan berarti mengurangi hambatan melakukan peningkatan profesionalitas aparatur yang tampak dari gejala *bluffocracy* dan *consultocracy*.

Penelitian yang dilakukan oleh Pricylia Chintya Dewi Buntuang (2016) yang berjudul “Manajemen Perubahan di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”. Tujuan dilakukannya penelitin ini ialah untuk mengetahui dan melakukan analisa terhadap pelaksanaan manajemen perubahan di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif.

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, kuesioner dan dokumentasi. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *stratified random sampling* sehingga didapati sampel penelitian berjumlah 308 responden. berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam menjalankan manajemen perubahan dilakukan dengan menggunakan model Kurt Lewin yang terdiri dari *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Adapun hasil penelitian diketahui faktor yang dominan memberikan pengaruh terhadap pembentukan manajemen perubahan di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah adalah aspek *refreezing* yang memaparkan bahwasanya pegawai sebagai pihak yang terlibat dalam penciptaan dan pemeliharaan perubahan. sedangkan aspek yang berpengaruh melemahkan manajemen perubahan ialah *unfreezing* yang diakibatkan karena lemahnya pegawai dalam menghadang perubahan dan kurangnya keterbukaan pegawai terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi meliputi satuan kerja perangkat daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Sabran dan Toni Nurhadi Kumayza (2015) yang berjudul “Kajian Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.” Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini ialah untuk mengetahui dan melakukan analisa terhadap manajemen perubahan yang terjadi di Pemkab Kutai Kartanegara dalam rangka reformasi birokrasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik di tingkat pemangku kepentingan (SKPD) maupun level kecamatan setuju dilakukannya reformasi birokrasi. Namun resistensi justru terjadi pada tingkat SKPD yakni sebesar 13%.

Padahal level SKPD tersebut memegang tanggung jawab yang lebih dominan dalam hal reformasi birokrasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chriesma Revolaninggar, Chriswardani Suryawati dan Sutopo Patria Jati (2021) yang berjudul “Analisis Strategi Manajemen Perubahan Terkait Kesiapan Perubahan Status Puskesmas BLUD *Holding* Menuju BLUD Mandiri di Kota Pekalongan.” Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini ialah untuk mendefinisika dan melakukan analisa terhadap manajemen perubahan yang ditujukan dalam tahapan perubahan secara drastis oleh puskesmas BLUD *holding* menuju BLUD mandiri, meliputi strategi apa yang digunakan serta apa saja faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut baik faktor penghambat maupun faktor yang mendorong. Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Manajemen perubahan yang disiapkan untuk melakukan tranformasi dari puskesmas BLUD Holding menuju BLUD Mandiri dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu menetapkan status UPT bagi 14 puskesmas, menetapkan perwali, mencabut status BLUD holding, dan menetapkan puskesmas BLUD mandiri. berdasarkan empat langkah-langkah tersebut yang telah diselenggarakan oleh UPT ialah menetapkan status UPT dan mencabut status BLUD holding, dan status BLUD Puskesmas; bersamaan dengan perwali masih dalam proses. Dalam melakukan manajemen perubahan diperlukan modal seperti kesiapan SDM, anggaran, sarana dan prasarana, serta persyaratan BLUD. Berdasarkan kesiapan tersebut yang telah disiapkan oleh UPT diantara menyediakan SDM meskipun penyebarannya terbilang belum merata, terbatasnya anggaran yang berasal dari luar, rendahnya perawatan fasilitas dan infrastruktur,

serta memenuhi persyaratan administrasi. (2) faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam mempersiapkan manajemen perubahan dalam prosedur perubahan dari puskesmas BLUD *holding* menuju BLUD mandiri seperti penyusunan peraturan, kelembagaan, SDM, taksiran biaya, fasilitas dan infrastruktur, dan masyarakat. (3) Strategi manajemen perubahan yang dilakukan sebagai bentuk kesiapan transisi dari puskesmas BLUD holding menuju BLUD Mandiri melingkupi meningkatkan harmonisasi antara puskesmas dan dinas kesehatan, meningkatkan performa maupun pemerataan penyebaran tenaga kesehatan, Peningkatan jangkauan kepesertaan JKN, dan peningkatan memenuhi fasilitas dan infrastruktur (khususnya biaya pemeliharaan kesehatan).

Penelitian yang dilakukan oleh Meltarini (2018) yang berjudul “Perlukah Manajemen Perubahan bagi Pemerintah Kabupaten Sumedang.” Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini ialah untuk mengetahui dan melakukan analisa apa saja yang dibutuhkan Pemerintah Kabupaten Sumedang terhadap manajemen perubahan ke pemerintahannya menjadi pemerintahan yang *good governance*. Metode penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Sumedang tidak seharusnya melangsungkan manajemen perubahan sebab, lembaga tetap dapat mempersembahkan pelayanan sangat baik kepada masyarakat. Hal tersebut dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan diantaranya pertama jika melakukan manajemen perubahan pegawai harus memanajemen perubahan terhadap pegawainya. Kedua, organisasi yang berjalan harus menyesuaikan transformasi

melalui perkembangan keilmuan, teknologi serta kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Penelitian yang ditulis oleh Rosa De Lima Prabhawanti dan Eko Prasoj (2021) yang berjudul “Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian.” Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan dan kompetensi terhadap kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. Teori didasarkan pada Hiatt (2006) yang berargumen terdapat 5 elemen yang menjadikan suksesnya perubahan diantaranya *awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement* atau yang disingkat dengan ADKAR. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner sebagai data primer kepada 49 responden, sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui wawancara dan studi pustaka dari berbagai jurnal, buku, peraturan perundang-undangan, dan sumber internet lainnya. Hasil t-count Manajemen Perubahan sebesar $5,371 > 2,013$, maka terdapat pengaruh antara Manajemen Perubahan terhadap kinerja, sedangkan t-count Kompetensi sebesar $5,462 > 2,013$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap pertunjukan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen perubahan terhadap kinerja dan kompetensi terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Taufik dan Hardi Warsono (2020) dengan judul “Birokrasi Baru untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Era Covid-19.” Penelitian ini bertujuan untuk mengulas perubahan birokrasi di era *new normal* melalui pendekatan model perubahan

organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan jenis penelitian kepustakaan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa ada 2 dimensi perubahan birokrasi, yaitu perubahan dimensi kelembagaan birokrasi dan perubahan dimensi sistem kerja. Pada dimensi perubahan kelembagaan sistem pemerintahan yang melebihi batas normal normal disrupsi yang pada masa itu dikarenakan oleh Covid-19 akibatnya organisasi dituntut untuk melakukan perubahan *new normal*. Bersamaan dengan hal itu, terselenggaranya pelayanan publik lebih diutamakan untuk peningkatan dalam hal protokol kesehatan. selanjutnya dimensi sistem kerja terdapat 2 pilihan yakni *work at home* atau tetap bekerja di kantor dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan. Adanya covid-19 berakibat pada kebaruan pelayanan publik yang menggunakan elektronik, oleh karena itu perlu menguatkan SDM ASN yang bermutu dan inovatif, serta mendukung pembangunan sarana prasarana. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan dapat mempengaruhi perubahan sistem pemerintah. Pemimpin yang memiliki kepribadian, jiwa kepemimpinan yang idealis, dan *sense of power* siap menjalani perubahan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nina Triana DKK =(2016) yang berjudul “Manajemen Perubahan Organisasi Dinas Kesehatan dalam Revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang.” Tujuan dilakukannya penelitian ini ialah melakukan eksplorasi manajemen perubahan dalam menghidupkan kembali Puskesmas yang diselenggarakan oleh Dinas Kesehatan. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini ialah menggunakan metode kualitatif dengan paradigma konstruktivisme dan strategi studi kasus. Penelitian menunjukkan manajemen perubahan yang dilakukan

untuk menghidupkan kembali Puskesmas dilakukan Dinas Kesehatan didasarkan pada model manajemen kinerja klinis WHO SEA-NURS yang meliputi identifikasi, menyusun rancangan, penerapan, dan evaluasi-umpan balik. Peta konsep yang dihasilkan memperlihatkan bahwasanya manajemen perubahan yang dilakukan terfokuskan pada penerapan fungsi-fungsi yang disebut sebagai proses menekan beragam permasalahan yang akan bermunculan bersamaan dilakukannya perubahan. Kesimpulannya Manajemen perubahan organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dalam proses menghidupkan kembali Puskesmas dilaksanakan secara pasif berdasarkan kebijakan organisasi yang menjadi dasar terlaksananya kebijakan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Erwin R .Wardhani dan Nugraha Suharto (2018) yang berjudul “Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi di Lembaga Diklat PPPPTK TKPLB Bandung”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Manajemen Perubahan dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Internal di Lembaga Diklat PPPPTK TKPLB Kemdikbud. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Model perubahan dalam penelitian ini menggunakan model perubahan Lewin dan Kotter. Penelitian ini menunjukkan bahwasanya penerapan Reformasi Birokrasi di TKPLB berada pada fase *unfreezing and change*, namun belum pada fase *refreezing*. Sebagai prioritas kemenangan jangka pendek, TKPLB harus melangkah efektif dalam mengelola perubahan untuk mendapatkan predikat WBK atau WBBM dari Kemenpan RB. Sebagai realisasi dari 8 bidang perubahan, TKPLB harus membuat komitmen yang kompak antara pimpinan dan staf untuk

mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi. Program ini diambil sebagai sarana untuk mewujudkan *good governance* dalam memberikan pelayanan publik yang prima.

Berdasarkan hasil kajian penelitian terdahulu terdapat pembeda yang menjadi pembaharuan dibanding penelitian sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penelitian terdahulu umumnya lebih menekankan pada faktor-faktor yang terpengaruh akibat kebijakan perubahan struktur organisasi sedangkan penelitian sekarang ini lebih menekankan pada mencari alternative solusi agar kebijakan perubahan struktur organisasi dapat diimplementasikan dan mencapai tujuan reformasi birokrasi di Indonesia.
- 2) Penelitian terdahulu lebih memfokuskan pada analisis implementasi kebijakan perubahan struktur organisasi sedangkan penelitian ini lebih fokus kepada pengembangan model manajemen perubahan organisasi pasca penyederhanaan struktur organisasi.
- 3) Penelitian ini mampu menghasilkan informasi yang lebih mendalam, lebih detail dan tuntas. Dengan demikian hasil penelitian ini akan memiliki nilai kebaruan (*novelty*) berupa model manajemen perubahan pasca penyederhanaan struktur organisasi dalam memenuhi tuntutan *agile governance*.

2.2. Administrasi Publik

2.2.1. Pengertian Administrasi Publik

Penelitian tentang manajemen perubahan organisasi pada BBPMP Jawa Tengah merupakan penelitian administrasi publik. Menurut Arifin Abdulrachman

(1959), administrasi publik diartikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang aktualisasi politik negara (Syafiie, 2006:25). Sedangkan menurut Pfiffner dan Presthus yang dikutip Syafri (2012: 20) Administrasi publik adalah upaya koordinasi individu maupun kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan.

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:4) adalah proses mengorganisir dan mengkoordinasikan sumber daya dan personel publik guna membentuk formulasi, implementasi dan melakukan pengelolaan terhadap dektrik yang terdapat pada kebijakan publik. Selanjutnya, Keban juga menjelaskan bahwasanya terminologi Administrasi Publik memperlihatkan dengan cara apa pemerintah aktif bertindak sebagai agen tunggal yang memiliki kuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan memiliki inisiatif dalam pengaturan atau pengambilan keputusan baik langkah dan prakarsa, yang menurutnya sangat krusial ditujukan kepada masyarakat sebab masyarakat disimpulkan sebagai pihak yang pasif, kurang mampu, patuh dan menerima apa saja yang diatur pemerintah (Keban, 2008:4). Sementara itu Rosenbloom dan Goldavan (1989) dalam Syafri (2012: 20), mengungkapkan bahwa administrasi publik merupakan pendayagunaan kepemimpinan secara politis dengan berbagai prosedur dan teori yang sah guna terlaksananya tugas-tugas legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam menyediakan peraturan bagi pelayanan seluruh atau sebagian masyarakat.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian di atas adalah administrasi publik merupakan upaya kelompok untuk melaksanakan kebijakan

negara baik dalam ranah legislatif, eksekutif maupun yudikatif dalam usaha menyediakan pelayanan bagi masyarakat.

2.2.2. Paradigma Administrasi Publik

Perubahan paradigma merupakan hal yang wajar yang terjadi di dalam perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu. Menurut Khun (1970) paradigma diartikan sebagai cara pandang, nilai-nilai, yang dianut dalam suatu masyarakat ilmiah pada kurun waktu tertentu (Syafri, 2012: 160). Dalam ruang lingkup administrasi publik, paradigma sering kali berubah. Ini bagaimana ilmuwan administrasi publik mengubah cara pandanganya terhadap kajian ilmu tersebut. Nicholas Henry (1986) dalam Ikeanyibe Dkk (2017) mengemukakan terdapat enam paradigma administrasi publik, yaitu:

1) Paradigma dikotomi antara politik dan administrasi

Paradigma ini melihat bahwa pemerintah memiliki dua tugas pokok yaitu politik dan administrasi. Waldo mengungkapkan bahwa administrasi publik tidak boleh diganggu politik dan administrasi publik hanya masuk dalam ranah ilmiah. Nilai-nilai tertentu harus keluar dari administrasi guna terwujudnya nilai efektivitas dan efisiensi. Inti paradigma ini ialah organisasi, kepegawaian, dan menyusun anggaran. Lokusnya adalah pemerintahan, politik dan kebijakan.

2) Prinsip-prinsip administrasi publik

Paradigma ini dinilai dapat diterapkan di berbagai lingkungan maupun berbagai bentuk organisasi. Hal tersebut dikarenakan fokus paradigma ini adalah beberapa prinsip manajemen seperti *planning*,

organizing, actuating dan controlling. Paradigma ini memiliki lokus yang tidak terlalu jelas karena administrasi publik dapat diterapkan di mana pun di berbagai lingkungan yang berbeda.

3) Administrasi publik sebagai ilmu politik

Kerangka berpikir ini berusaha untuk menghubungkan kembali hubungan administrasi dan politik secara konseptual. Karena pemisahan antara administrasi dan politik adalah sesuatu yang tidak realistis. Administrasi publik tidak bersifat universal dan tidak bebas nilai (*value free*), melainkan dipengaruhi oleh berbagai nilai-nilai yang ada dilingkungannya. Paradigma ini memiliki fokus merumuskan kebijakan publik. Sedangkan lokusnya adalah birokrasi.

4) Administrasi publik sebagai ilmu administrasi

Dalam kerangka berpikir ini metode ilmiah dipakai dalam mengembangkan manajemen dan organisasi. Paradigma ini memiliki fokus seperti analisis manajemen, perilaku organisasi, metode kuantitatif, riset operasi, penerapan teknologi modern dan sebagainya. Semua fokus tersebut bisa diaplikasikan pada bidang administrasi publik tidak hanya di bidang privat. Sehingga lokus paradigma ini tidak jelas.

5) Administrasi publik sebagai administrasi publik

Paradigma ini dinilai memiliki kejelasan di dalam fokus dan lokusnya, seperti , teori manajemen, teori organisasi, dan kebijakan publik. Sedangkan lokus paradigma ini adalah isu-isu yang menjadi kepentingan publik

6) Paradigma *Governance*

Paradigma ini melihat bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan tidak lagi hanya melibatkan pemerintah, tetapi juga melibatkan aktor lain yaitu swasta dan masyarakat. Selain melibatkan aktor lain dalam pelaksanaan kebijakan, paradigma ini juga menghendaki adanya transfer wewenang antar level pemerintahan. Transfer wewenang ke level pemerintahan yang lebih tinggi misalnya ke level internasional. Sedangkan ke level yang lebih rendah contohnya pemerintah daerah.

Melihat paparan tentang berbagai paradigma administrasi publik di atas, maka penelitian manajemen perubahan organisasi BBPMP Jawa Tengah merupakan kajian dengan paradigma kelima yaitu administrasi publik sebagai administrasi publik karena berfokus pada teori organisasi khususnya manajemen perubahan.

2.3. *Agile Governance*

2.3.1. Konsep *Agile Governance*

Dalam sejumlah literatur, tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) hadir dalam cakupan studi organisasi yang mendorong organisasi untuk mengimplementasikan tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) untuk peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Tata kelola gesit (*Agile Governance*) adalah kemampuan masyarakat manusia untuk merasakan, beradaptasi dan merespons dengan cepat dan berkelanjutan terhadap perubahan di lingkungannya, melalui kombinasi secara terkoordinasi dari kemampuan gesit

(agile) dengan kemampuan tata kelola (governance) untuk memberikan nilai dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah untuk proses bisnis suatu birokrasi (Luna, A. J. H. de O dkk., 2015). Pada lingkungan yang cepat berubah seperti masa Covid-19 ini, birokrasi memerlukan suatu tata kelola pemerintahan yang dinamis atau *dynamic governance*. Yang berarti, suatu birokrasi dapat menyesuaikan suatu keputusan atau program kebijakan sesuai pada kebutuhan masyarakat dan tantangan di lingkungannya (Mazidah dkk., 2019).

2.3.2. Prinsip Agile Governance

Luna, A. J. H. de O dkk., (2015) mengemukakan ada 6 (enam) prinsip *Agile Governance*, yakni:

1. *Good enough governance*: konteks organisasi menjadi perhatian untuk tata kelola.
2. *Business-driven*: setiap keputusan dan harus berorientasi pada proses bisnis.
3. *Human focused*: tata kelola perlu mengedepankan aspek partisipasi masyarakat
4. *Based on Quick wins*: keberhasilan yang diperoleh secara cepat dirayakan dan menjadi dorongan dalam memperoleh banyak rangsangan dan hasil.
5. *Systematic and adaptive approach*: kelompok (tim) harus mampu mengembangkan kemampuan untuk dapat dengan cepat dan sistematis menghadapi perubahan.
6. *Simple design and continuous refinement*: kelompok (tim) harus dapat memperoleh hasil yang cepat serta mempunyai peningkatan.

Lebih lanjut, Luna, A. J. H. de O dkk., (2015) menjelaskan bahwa 6 (enam) prinsip di atas dapat mendukung dan memandu suatu organisasi untuk mencapai hasil dengan lebih baik yang pada gilirannya berbeda dengan tata kelola yang konvensional. Kemudian ada beberapa perbedaan antara tata kelola yang gesit (Agile Governance) dengan tata kelola konvensional

Tabel 2.1.

Perbedaan *Agile Governance* dengan Tata Kelola Konvensional

No	Tata kelola yang gesit (Agile Governance)	Tata Kelola Konvensional
1	Memfokuskan pada perilaku dan praktek	Kecenderungan pada proses dan Prosedur
2	Meningkatkan pada pencapaian keberlanjutan dan daya saing	Cenderung pada penilaian dan evaluasi serta hasil akhir
3	Mekanisme yang transparansi dan komitmen rakyat untuk bisnis	Bersifat pengawasan, pemantauan dan mengendalikan
4	Fungsi penalaran, menyesuaikan dan menanggapi	Terfokus pada alur perencanaan

Sumber: Luna, A. J. H. de O dkk., (2015)

Tata kelola yang gesit (Agile Governance) berbeda dengan tata kelola yang adaptif (adaptive governance). Baik *Agile Governance* dan *adaptive governance* fokus pada respons dan penanganan ketidakpastian dan perubahan lingkungan. Namun, mereka melakukannya dengan cara yang berbeda. Bila kegesitan (agility) terkait dengan respons yang tanggap serta proses belajar yang cepat, maka adaptif terkait dengan perubahan sistem buat menyikapi lingkungan yang berubah. Perubahan itu dapat berwujud, antara lain, kerja multi-stakeholders (collaborative governance), perbaikan *governance* (tata kelola) pada pengambilan keputusan,

serta pembagian kekuasaan pada pengambilan keputusan, sampai berakibat belajar menjadi proses yang tertanam (*embedded*) pada dalam organisasi.

Berasal dari teori evolusi, *adaptive governance* awalnya diterapkan untuk menguji organisasi di lingkungan alami mereka. Teori tentang tata kelola adaptif berbicara tentang “menyesuaikan” dengan perubahan dan lingkungan baru dan “belajar” sebagai inti dari upaya tata kelola. Kemampuan untuk beradaptasi pada lingkungan yang berubah dipahami sebagai prasyarat untuk bertahan hidup. Darwin mungkin adalah pendukung adaptasi yang paling terkenal, dalam kaitannya dengan pemilihan spesies. Agar pemerintah dapat bertahan hidup, orang harus menjaga kepercayaan mereka pada institusi mereka. Kesalahpahaman yang umum adalah bahwa tata kelola adaptif adalah sama atau sangat mirip dengan tata kelola yang gesit atau organisasi yang gesit. Namun, tata kelola yang gesit terkait dengan praktik kerja dan metode untuk memfasilitasi respons cepat (Beck dkk., 2001). Dalam bisnis, organisasi gesit adalah cara untuk memfasilitasi respons tepat waktu terhadap perubahan lingkungan, seperti perubahan kebutuhan pelanggan dan perkembangan teknologi. Tata kelola gesit berakar pada bidang pengembangan perangkat lunak, dengan “Manifesto untuk Pengembangan Perangkat Lunak *Agile*” (<https://agilemanifesto.org/>). Prinsip-prinsip yang terkandung dalam manifesto itu terus dikembangkan dan diadopsi secara luas, pada awalnya terutama dalam bisnis dan pemerintahan dan kemudian diperluas ke tingkat organisasi (Overby dkk., 2006). Proses tersebut telah diadopsi untuk pengembangan dan inovasi layanan dan aplikasi berbasis perangkat lunak. Dengan demikian, gagasan kegesitan menyebar secara bertahap dari pengembangan perangkat lunak ke layanan dan proses lain

yang menjadi dasarnya perangkat lunak. Kemudian Janssen dan Voort (2020) mengkomparasikan tata kelola yang gesit (Agile Governance) dengan tata kelola yang adaptif (adaptive governance) pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.2.

Perbandingan *Agile Governance* dan *Adaptive Governance*

No	Aspek	Tata kelola yang gesit (Agile Governance)	Tata Kelola yang Adaptif (Adaptive Governance)
1	Asal usul	Teori diadopsi dari rekayasa perangkat lunak. Kemudian konsep kegesitan diperluas ke studi organisasi dan pemerintahan	Didirikan dalam teori evolusi, tetapi gagasan terintegrasi dari domain lain, seperti ekologi organisasi, ilmu politik, ekologi, teori sistem, dan teori kompleksitas
2	Cakupan	Biasanya diterapkan dalam proyek pengembangan dan inovasi	Biasanya diterapkan dalam kebijakan publik dan pemerintahan untuk kelangsungan hidup
3	Motif utama	Untuk memuaskan klien	Kelangsungan hidup
4	Tujuan Utama	Merasakan peristiwa dan merespons dengan cepat	Belajar dan menjaga stabilitas
5	Jenis masalah ditujukan	Yang melibatkan perubahan dalam teknologi, perkembangan pasar dan kepuasan pelanggan	Masalah sosial yang kompleks memiliki banyak pemangku kepentingan dengan kepentingan yang berbeda dan ketidakpastian tentang tindakan yang akan diambil
6	Proses kunci	Langkah demi langkah, inovasi inkremental, dapatkan umpan balik cepat dan gunakan untuk meningkatkan, bekerja dalam tim multidisiplin	Mempertahankan kesesuaian diri dengan lingkungan, dengan keduanya dapat berubah. Karena tata kelola adaptif sebagian besar bersifat deskriptif, tidak ada proses kunci preskriptif yang ditentukan
7	Asumsi	Fokus pada organisasi sendiri dan respons internal	Mempertimbangkan sistem yang lebih besar,

No	Aspek	Tata kelola yang gesit (Agile Governance)	Tata Kelola yang Adaptif (Adaptive Governance)
		• Perubahan pasar atau teknologi membutuhkan respon yang cepat • Pengambilan keputusan didorong ke tingkat yang lebih rendah untuk memungkinkan tanggapan cepat • Struktur pemerintahan tetap (misalnya, dalam regu, suku, atau serikat) memungkinkan tanggapan cepat • Banyak perbaikan kecil dan evaluasi berkelanjutan Penekanan pada kecepatan perubahan dan bekerja cepat menuju solusi	termasuk berbagai pemain • Pengambilan keputusan dan tanggung jawab tersebar di berbagai level dan organisasi • Tidak ada kolaborasi tetap; alihalih, organisasi berubah untuk memungkinkan kecocokan pada lingkungan • Tidak adanya pendekatan tetap untuk adaptasi • Tidak ada solusi yang jelas, yang membuatnya sulit untuk bereksperimen

Sumber: Janssen dan Van Der Voort (2020)

Konsep *agile governance* menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Manajemen perubahan pasca penyederhanaan struktur organisasi pada BBPMP Jawa Tengah memiliki tujuan untuk menjadi organisasi yang *agile*.

2.4. Perubahan Organisasi

2.4.1. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan adalah Perubahan itu sendiri adalah suatu proses yang membentuk suatu hal yang berbeda, perubahan diartikan sebagai proses yang menggeser dari keadaan saat ini suatu organisasi mengarah pada kondisi yang diharapkan di kemudian hari atau masa depan (Wibowo, 2006: 9). Perubahan

seringkali berjalan sendirinya, tanpa disadari sekalipun seringkali juga perubahan tersebut sedang berlangsung. Definisi lain yang juga masih berhubungan tentang perubahan diartikan sebagai *making things different* yakni perubahan sebagai bentuk pembuatan sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya (Muhammad Fathurrahman dan Sulistyorini, 2012).

Michel Beer (2002) menjelaskan berubah merupakan pemilihan tindakan yang divergen dari sebelumnya, Perbedaan tersebut yang menimbulkan suatu perubahan. Jika hasil yang dipilih sama dengan hasil yang awal maka, perubahan yang dilakukan memberikan kekuatan pada status quo yang ada.

Sedangkan Istilah organisasi berasal dari bahasa Inggris yaitu “*Organization*”. Menurut Syamsi (2004:46), menyatakan bahwa organisasi dapat diartikan dua macam, yaitu:

- 1) Dalam arti statis organisasi merupakan tempat yang menaungi kerjasama antar kelompok yang bersama-sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Dalam arti dinamis organisasi merupakan suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang yang bersama-sama dalam menggapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins dalam (Budihardjo, 2014:17), memaparkan bahwasanya organisasi merupakan kumpulan perwujudan sosial dengan sadar mengkoordinasikan organisasi yang secara sadar terkoordinasi dengan memberi batas yang jelas dan dalam tenggang waktu tertentu secara terus menerus mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2015:5), organisasi adalah sistem persekutuan bersifat formal yang terdiri dari satu, dua atau lebih anggota saling

bersamaan bekerja guna tercapainya tujuan yang telah dicanangkan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki kepentingan secara bersama-sama bertindak guna tercapainya tujuan dalam sistem dengan tenggang waktu yang telah ditentukan.

Organisasi pada waktu tertentu mengalami perubahan. Menurut Robbins (2006:763), perubahan organisasi adalah perubahan yang menunjuk pada sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan pelaksanaan tugas dalam organisasi diarahkan pada perbaikan-perbaikan yang berhubungan dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan perilaku anggota organisasi. Dilakukan sebab, organisasi akan bertahan jika melakukan perubahan.

Menurut Winardi (2005:2) perubahan organisasi dapat diartikan sebagai peralihan organisasi dilakukan sesuai dengan keperluan lembaga agar perubahan dapat meningkatkan efektivitasnya. Perubahan organisasi juga dapat dipahami sebagai perilaku alternatif yang diterapkan dalam hubungan antar komponen organisasi, beserta fungsi-fungsinya yang sama maupun yang berbeda, yang dilakukan secara menyeluruh maupun parsial guna mengimbangi perubahan lingkungan yang terjadi agar mendapatkan hasil yang lebih baik (Boohene & Williams, 2012). Setiap perubahan bisa memutuskan komponen mana sebagai variabel yang perlu diubah, juga bisa dilakukan sebagian atau secara menyeluruh tergantung pada kebutuhan.

Berdasarkan pemaparan penjelasan perubahan organisasi oleh beberapa tokoh tersebut menyimpulkan bahwasanya perubahan organisasi diartikan sebagai perubahanan dalam tubuh organisasi meliputi kegiatan pelaksanaan, perbaikan

komponen organisasi beserta fungsi-fungsinya yang dilakukan secara menyeluruh maupun secara parsial.

Perubahan organisasi yang dilakukan umumnya kan dihadapkan oleh pilihan antara melakukan perubahan maupun terdesak bersamaan kekuatan perubahan. Ahli dalam perilaku organisasi, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2005 : 82) menjelaskan terdapat dua kekuatan yang menjadi pendorong kebutuhan akan diselenggarakannya perubahan organisasi yaitu:

- 1) Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang berasal dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keahlian atau kapabilitas, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), pesatnya teknologi, perubahan yang terjadi di pasar, tuntutan sosial dan politik.
- 2) Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang berasal dari dalam perusahaan, seperti: permasalahan atau prospek Sumber Daya Manusia (tidak terpenuhinya kebutuhan, kekecewaan kerja, produktivitas, motivasi kerja, dan lain-lain), tingkah laku dan keputusan manajemen

2.4.2. Macam-macam Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi bisa berlangsung dengan cara yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut terdapat dalam masing-masing karakteristiknya seperti barometer, teknologi, dimensi struktural, rancangan organisasi, dan sebagainya. tetapi, berdasarkan aspek perubahan tersebut terdapat dua bentuk perubahan, yakni perubahan yang direncanakan (*planned change*) dan perubahan tidak direncanakan (*unplanned change*). Dijelaskan sebagai berikut:

a. Perubahan Terencana

Menurut Robbins (2006: 384) perubahan terencana merupakan kegiatan perubahan yang dilakukan organisasi secara proaktif dan dengan sengaja (*proactive and purposeful change*). Perubahan direncanakan oleh pihak organisasi sebagai bentuk antisipasi terhadap tantangan yang nantinya akan dihadapi oleh organisasi. Misalnya dalam sektor privat perubahan didorong karena terdapat produk yang tertinggal oleh perkembangan zaman, hadirnya banyak kompetitor baru, adanya peraturan maupun kebijakan pemerintah yang berubah, minimnya relasi *supplier*, maupun adanya kerumitan atau keruwetan yang terjadi dalam organisasi semakin tinggi. Tersebut adalah beberapa aspek yang diperhitungkan dampaknya oleh pengelola organisasi. Sebab jika faktor tersebut tidak diperhitungkan secara matang secara signifikan menjadi pengganggu kinerja organisasi. Oleh karena itu, secara proaktif dan disusun secara sengaja oleh pihak organisasi untuk mengupayakan persiapan secara matang untuk menghadapi faktor-faktor tersebut.

b. Perubahan Tidak Terencana

Adapun perubahan tidak direncanakan merupakan kebalikan dari perubahan yang direncanakan. perubahan tidak terencana merupakan realita yang berhubungan erat dengan organisasi. Perubahan tidak terencana secara sederhana diartikan sebagai perubahan yang tidak dapat diperhitungkan dan secara tiba-tiba oleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut dicontohkan seperti adanya perubahan perspektif mengenai pekerjaan, penerjemahan

simbol-simbol dan memaknainya dalam organisasi, politik internal organisasi, dan lain-lain. seringkali model Perubahan tidak terencana dalam organisasi sangat jarang dihabas karena perubahan organisasi memiliki sifat di luar kontrol organisasi (Kusdi,2013: 205).

Manajemen perubahan pasca penyederhanaan struktur organisasi BBPMP Jawa Tengah termasuk dalam perubahan terencana. Perubahan direncanakan oleh pihak organisasi sebagai bentuk antisipasi terhadap tantangan yang nantinya akan dihadapi oleh organisasi. Manajemen Manajemen perubahan pasca penyederhanaan struktur organisasi BBPMP Jawa Tengah bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang *agile*.

2.4.3. Level Perubahan Organisasi

Menurut Kanter, Stein, dan Jick (1992) dalam Kusdi (2013:206) level Perubahan dalam organisasi dapat diamati berdasarkan 3 level atau disebut sebagai model Perubahan Tiga Besar (Big Three Model). Yakni antara lain:

- a. Level pertama, perubahan makroevolusioner (macroevolutinary forces of change), yaitu terjadinya perubahan organisasi dikarenakan adanya tingkah laku dari organisasi lain. seringkali perubahan organisasi dipengaruhi oleh tindakan atau aksi dari organisasi lain. pada level perubahan ini mata pisau pemikiran dapat dianalisis menggunakan kacamata teori ketergantungan sumber daya, teori populasi ekologi, dan teori institusional.
- b. Level kedua, perubahan mikroevolusioner (microevolutionary forces of change), yaitu terjadinya perubahan pada lebih ini dikarenakan adanya aspek dari dalam organisasi itu sendiri, baik disebabkan oleh bertambahnya

ukuran dan kompleksitas maupun problem pertumbuhan (*growth*) dan penurunan (*decline*) organisasi.

- c. Level Ketiga, perubahan politis (*political forces of change*), yaitu perubahan pada level individu. Seringkali adanya pengumpulan politik dan dominasi dalam organisasi, merupakan dasar terjadinya perubahan politis. misalnya, digantinya pemegang jabatan lama dengan pemegang jabatan baru yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan perubahan pemerataan kekuasaan dalam organisasi dan seterusnya. Perubahan tersebut dilakukan walaupun kegiatan dalam organisasi tetap seperti biasanya tetapi anggota yang bertugas sebagai pengelola organisasi direncanakan perubahannya. Pada perubahan seperti itu bagi organisasi lain merupakan hal yang penting dan perlu dilakukan secara detail sebagai langkah untuk menafsirkan organisasi.

Manajemen perubahan pasca penyederhaan struktur organisasi pada BBPMP Jawa Tengah termasuk pada level kedua. Level kedua, ini mengkaji mengenai perubahan mikroevolusioner (*microevolutionary forces of change*), yaitu terjadinya perubahan pada lebih ini dikarenakan adanya aspek dari dalam organisasi itu sendiri, baik disebabkan oleh bertambahnya ukuran dan kompleksitas maupun problem pertumbuhan (*growth*) dan penurunan (*decline*) organisasi. Perubahan struktur organisasi pada BBPMP Jawa Tengah disederhanakan secara hieraknya.

2.4.4. Jenis-jenis Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi berdasarkan lingkup dan sasarannya dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis. Kotter (1997: 3-4) menyebutkan terdapat jenis-jenis perubahan, antara lain sebagai berikut:

1. Restrukturisasi (*restructuration*)

Restrukturisasi barangkali merupakan perubahan yang seringkali dianggap paling akrab dan mudah dikenali. Perubahan ini seringkali dilakukan jika terdapat tatanan organisasi yang dirasa sudah tidak dapat memenuhi persyaratan (tidak efektif dan efisien) dalam mencukupi sarana dan arah yang dituju organisasi. Terkadang proses restrukturasi dianggap sebagai proses perubahan yang memiliki jangkauan sangat luas. Dalam artian perubahan yang dilakukan tidak hanya untuk perubahan pada aspek pola tertentu tetapi berupa perubahan pada pola organisasi itu sendiri. Hal tersebut seringkali dinamakan sebagai pendesainan-ulang (*redesign*).

2. Rekayasa ulang (*reengineering*)

Rekayasa ulang adalah perubahan pada sistem-sistem kerja. Tujuan pada perubahan ini ialah perubuhan yang ditujukan pada pembangunan sistem organisasi yang lebih efisien dan efektif. Seringkali perubahan yang dilakukan pada sistem akan menjalar pada sistem lainnya yang ada di organisasi. Saat keadaan normal, peristiwa yang saling berkaitan dengan perubahan tersebut sering masih dapat dikontrol sebab, setiap sistem memiliki kelenturan tertentu agar dapat beradaptasi dengan kondisi tersebut. Akan tetapi, jika antar sistem sudah tidak memiliki hubungan yang

selaras maka perlu melakukan tindakan rekayasa ulang yang bertujuan memberikan perbaikan pada kesatuan antar sistem pada organisasi sehingga dapat kembali berjalan secara efektif dan efisien.

3. Penyusunan strategi kembali (*turn around*)

Strategi merupakan hal yang penting dalam organisasi. Strategi memberi arah masa depan dan juga pemberian ilustrasi secara rinci perihal ke mana organisasi tersebut akan berjalan. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis memiliki dampak terhadap berbagai fungsi pokok dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Melakukan penyusunan kembali strategi ditujukan saat letak strategis organisasi sudah tidak sejalan dengan berbagai tujuan dan sasaran organisasi. Dapat disimpulkan pada tahap ini memerlukan penyusunan ulang organisasi.

4. Akuisisi (*acquisition*)

Akuisisi merupakan pengambilalihan suatu organisasi oleh organisasi lain. bersamaan dengan itu, aktivitas organisasi yang diperolehnya maka akan dibaurkan pada pada organisasi yang memperolehnya. Jadi, di sini perlu perubahan organisasi, baik dari segi organisasi yang diakuisisi maupun organisasi yang memperolehnya. Bentuk lain perolehan tersebut ialah merger, yaitu proses menggabungkan dua organisasi. Seperti halnya menyesuaikan kemampuan pengetahuan, keahlian, dan teknologi yang dimiliki. Dalam kasus akuisisi maupun merger, lazimnya memerlukan berbagai pembiasaan atas perubahan

organisasi sehingga kedua organisasi yang digabungkan dapat bergerak secara koheren.

5. Perampingan (*downsizing*)

Perampingan merupakan usaha pengurangan dosis organisasi sebegitu rupa hingga menjadi lebih efisien. Melakukan perampingan ditujukan agar dapat menutup unit-unit atau divisi-divisi yang disangka tidak diperlukan maupun melakukan pengurangan terhadap unit-unit tertentu yang disangka melebihi jumlah pegawai. Perampingan dilakukan karena organisasi untuk memotong hierarki agar komunikasi dan koordinasi di dalam organisasi bisa berjalan lebih cepat.

6. Pembaruan kultur organisasi (*organizational cultures renewal*)

Perubahan atau pembaruan kultur organisasi merupakan sekumpulan usaha yang ditujukan untuk melakukan pembaharuan terhadap nilai-nilai dan norma-norma di dalam organisasi. Proses ini dijalankan disaat budaya organisasi dipandang sudah tidak serasi dengan berbagai tujuan dan sasaran organisasi, sehingga perlu mengembangkan budaya baru.

Jenis perubahan pada manajemen perubahan pasca penyederhannan struktur organisasi BBPMP Jawa Tengah termasuk dalam jenis restrukturisasi. Perubahan ini dilakukan karena terdapat tatanan organisasi yang dinilai kurang efektif dan kurang efisien dalam mencapai sasaran dan arah tujuan organisasi.

2.5. **Manajemen Perubahan**

Menurut Potts & LaMarsh (2204) manajemen perubahan secara sistematis diartikan sebagai proses perubahan yang dipengaruhi oleh penerapan pengetahuan,

sarana dan sumber daya dimana perubahan tersebut memberikan dampak kepada orang yang terlibat pada proses tersebut. (Wibowo, 2012:241). Oleh sebab itu, pada proses perubahan diperlukan mengelola dampak yang tepat agar tidak memberikan dampak signifikan kepada orang yang terlibat pada proses tersebut.

Menurut Yuliana dan Himawan (2010) *Change Management* adalah rangkaian beberapa proses yang dilakukan guna menegaskan bahwa strategi perubahan secara signifikan telah terlaksana dan dikontrol dengan baik strategis dan bahwa perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi dilakukan secara terkontrol dan sistematis, untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan pencapaian tujuan organisasi untuk transformasi efektif.

Manajemen perubahan merupakan suatu metode yang diterapkan oleh seseorang maupun organisasi dalam usaha dengan melakukan suatu perubahan dalam rancangan menggapai suatu tujuan organisasi. sekalipun setiap individu dan perubahan memiliki ciri khas yang berbeda, tetap saja dapat memilih suatu tindakan untuk memberi pengaruh terhadap individu tersebut. Manajemen perubahan memberikan pendekatan yang bersistem dan terstruktur dalam mendorong individu di suatu organisasi agar berkeinginan melakukan perpindahan menuju kondisi yang lebih maju (Saefullah & Rusdiana, 2016).

Para ahli lain seperti Duck, (2001); Kotter, (1995); Judson, (1991); Guth & MacMillan, (1986); Armenakis et al., (1993) dalam Yilmaz et al. (2013:119) menjelaskan bahwa *“the change management literature asserts that the reasons behind the employee resistance in an organizational change process could be*

investigated via empirical methods and thus it would be possible for the managers to prevent or minimize the resistance as much as possible". Duck (2001) dan para ahli lain berpendapat secara jelas bahwa manajemen perubahan mampu meminimalisir hambatan perubahan melalui penyelidikan secara empiris sehingga dapat mengarahkan manajer untuk meminimalisir resistensi semaksimal mungkin.

Lebih lanjut Kotter (1995) dalam Yilmaz et al. (2013:120) memberitahukan bahwasanya "*suggests that among the most committed errors during the change management process is not to provide sufficient information to the employees about the importance and urgency of change*". Perspektif tersebut memperlihatkan bahwasanya kekeliruan yang amat berhubungan saat telaksananya prosedur perubahan manajemen ialah kurangnya penyebaran informasi kepada karyawan terkait perubahan yang akan dilakukan sangatlah krusial.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian diatas mengenai manajemen perubahan adalah serangkaian proses yang diaplikasikan oleh organisasi sebagai usaha mengambil suatu perubahan dalam rangka menggapai tujuan organisasi.

Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah: "mengupayakan agar proses transformasi perubahan berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin" (Winardi, 2006). Berdasarkan hal tersebut kemudian melahirkan beraneka ragam fenomena sebagai akibat adanya proses perubahan baik dampak yang bersifat baik maupun buruk. Konsentrasi pokok dilakukannya perubahan kenyataannya ditujukan ke arah dilakukannya pembaharuan. Kegiatan reaktualisasi berusaha ditujukan untuk melakukan

penataan kembali agar hasil yang dicapai oleh organisasi dapat lebih sempurna ketimbang hasil yang sebelumnya. Sehingga ukuran keberhasilan yang digunakan mencapai relevansinya relevansi, efektivitas dan juga efisiensi.

Menurut Ivancevich (1999) terdapat sejumlah preferensi pendekatan yang bisa digunakan manajer untuk melakukan pengelolaan perencanaan perubahan yaitu:

1. *Managing change through power*, manajer mempunyai kekuatan dan dapat digunakan sebagai pendorong karyawan agar melakukan perubahan sesuai dengan kehendak manajer.
2. *Managing change* , proses perubahan dilaksanakan berdasarkan pada argumen tertentu, serta
3. *Managing Change through Reeducation*, keterlibatan perubahan ditujukan untuk melakukan perbaikan terhadap fungsi organisasional.

Program perubahan yang diimplikasikan oleh manajer pastinya memiliki kontrak (keterikatan) secara fundamental untuk melakukan perubahan pada perilaku organisasi. Perubahan sengaja dilakukan sejalan dengan asas pembelajaran yakni organisasi tidak melulu mempelajari perilaku usang melainkan perlu mempelajari perilaku yang baru. Prinsip pembelajaran itu meliputi *unfreezing old learning*: orang yang berkeinginan mempelajari sistem baru, *instill new learning*: membutuhkan *training*, demonstrasi dan *empowerment* dan *refreeze that new learning*: melalui aplikasi umpan balik dan *reinforcement*. Pendekatan *reeducation* merupakan proses perubahan yang dipahami secara logikan mampu melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu :

1. *Forces for change* seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi,
2. *Diagnosis of the problem* perubahan dapat dilakukan dengan mencari informasi, interpretasi serta penyajian data, keterlibatan dan aktor yang terlibat dalam perubahan.
3. *Selection appropriate methode*, sedikitnya terdapat tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan *structural* dilakukan oleh manajer melalui tindakan efektif serta dilandaskan pada kebijakan formal mempresentasikan perubahan kepada anggota. pendekatan tugas dan teknologi seperti *job enlargement, changes in office design etc*; dan pendekatan *asset* manusia seperti program *management by objectives* dimana manajer mendesain tindakan yang ditujukan untuk membantu individu dalam penentuan kinerja yang lebih baik.
4. *Impediment and limiting condition*, seperti *leadership climate* (kepemimpinan partisipatif), *formal organization* dan *organizational culture* (misal isu organisasi pembelajaran)
5. *Implementation of method*, penerapan metode yang sudah dipilih dan
6. Program *evaluation* seperti *feedback*, melakukan tinjauan kembali isi jika diperlukan. Manajer harus menerapkan, memantau, setiap proses perubahan sehingga hasil yang diinginkan sesuai. Penerapan model ini bisa juga mengalami kegagalan dan menunjukkan hasil jelek tetapi keburukan tersebut dapat diatasi melalui tindakan *responsive*. tindakan tersebut bukan menjadi solusi perbaikan terhadap situasi tersebut

melainkan model ini cukup memberikan penyelesaian *alternative* kondisi tersebut.

Michael Beer (1987) memaparkan terdapat keadaan yang perlu ditindaklanjuti pada proses perubahan diantaranya tidak puas dengan *status-quo* di lingkungan karyawan, tuntutan visi maupun acuan di masa mendatang akan mengarahkan *redesign* organisasi, dan kepentingan-kepentingan lainnya yang dibutuhkan pada proses perubahan yang dikelola dengan baik. Ketiga keadaan tersebut harus dilakukan pengelolaan dengan baik sehingga manajer dan karyawan dapat melewati hambatan terjadinya perubahan budaya. Perubahan seringkali dimaknai sebagai menghilangnya kekuatan atau *power* meliputi sesuatu yang dipertanggungjawabkan dan pergeseran akuntabilitas. Perubahan dapat menghilangkan *reward* secara eksklusif meliputi status, uang dan tergesernya *power*: dan gugurnya personalitas meliputi kehidupan kerja dan distribusi tanggung jawab. Maksud proses perubahan organisasional, patut menyalurkan energi yang dikeluarkan oleh proses ketidakpuasan dengan pemetaan tujuan perubahan yang lebih spesifik. Tugas utama manajer ialah melakukan penciptaan filosofi, memaparkan strategi dan proses manajemen yang lebih bersifat kompetisi. Perubahan yang akan dilakukan pada masa kemudian perlu dilaksanakan oleh manajer profesional sebagai Model Manajemen Baru yang meliputi:

1. Organisasi berlandaskan komitmen ("*commitment based*" organization), organisasi yang didasarkan pada asas komitmen biasanya sebagai pendorong individu lebih berani terjun menghadapi resiko dan mendorong mereka lebih kreatif menjadi pemimpin. Ini dicirikan melalui tingginya

tingkat kreativitas dan energi pengusaha yang menfokuskan terhadap produk unggulan yang diberikan kepada pelanggan dengan biaya yang mudah dijangkau mereka.

2. Struktur organisasi merupakan penyerahan wewenang atau penciptaan otonomi, serta tindakan depresiasi beberapa grup pada anggota organisasi melalui penyusunan kembali unit-unit bisnis.
3. Integrasi lintas fungsi dalam memberiksn pelayanan kepada kustomet dan pendistribusi tanggung jawab yang lebih spesifik
4. Manajemen partisipatif, pada model ini anggota maupun pihak-pihak terkait berharap dilibatkan baik dalam proses maupun pembuatan keputusan oleh pemimpin mereka.
5. *Teamwork*, menjelaskan bahwa dalam setiap tindakan organisasi terdapat beberapa anggota yang saling melengkapi baik keahlian maupun keterampilan secara bersamaan untuk menggapai visi organisasi. (Ambarwati, 2003).

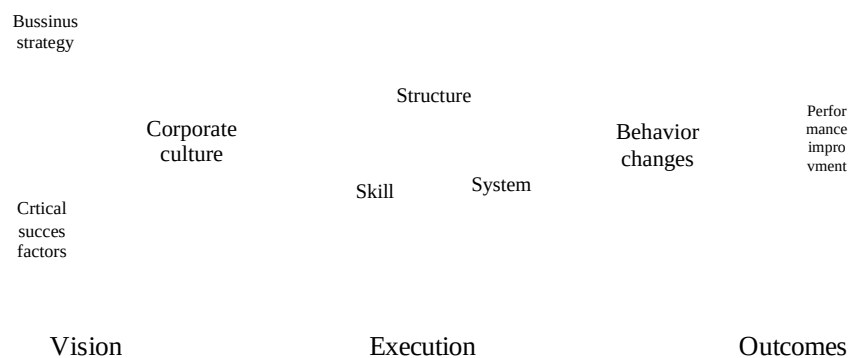
2.6. Model Perubahan Organisasi

Model perubahan merupakan sebuah rekomendasi bagaimana perubahan dikelola agar perubahan yang terjadi dapat diarahkan sesuai dengan yang diinginkan. Berikut beberapa model perubahan organisasi yang dapat dipilih dalam mengelola perubahan organisasi di BBPMP Jawa Tengah.

2.6.1. Model Schneider dan Beatty

Berbeda dengan Model Lewin dan Model Kotter (1997) dimana proses perubahan sangat ditekankan tetapi tidak menjelaskan secara rinci apa yang

menjadi tujuan dari perubahan organisasi dilakukan. model Schneider dan Beatty memberikan opsi penawaran lain dari sisi formulasi tujuan perubahan (Kusdi, 2013:214). Seperti yang ditunjukkan pada ilustrasi berikut, perubahan organisasi diilustrasikan seperti suatu proses investigatif yang berujung pada suatu tindakan yang dilakukan guna meningkatkan kemampuan kerja organisasi.



Gambar 2. 1
Model Perubahan Schneider dan Beatty

Sumber: Kusdi (2013)

Faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu perubahan dinamakan *critical success factors* (CSFS). Pada awal-awal perubahan, melakukan pengelolaan pada organisasi perlu merumuskan faktor kunci penentu keefektifan perubahan. Untuk menganalisis faktor keberhasilan perubahan tersebut ialah strategi (bussines strategy) dan budaya perusahaan (corporate culture). Kedua strategi pendefinisian tersebut *critical success factors* dapat dibedakan baik oleh organisasi satu maupun dengan organisasi lain. penjabaran secara rinci terhadap CSFS dalam tubuh organisasi kemudian pengaplikasiannya pada struktur sistem dan skill, dimana CSFS menyesuaikan terhadap ketiga faktor tersebut. secara lebih luas perubahan terhadap struktur-sistem-skill memerlukan pengelolaan yang

signifikan sehingga bentuk perubahan yang dihasilkan baik perubahan perilaku anggota organisasi dapat lebih efektif dan efisien. Tahap tersebutlah yang menjadikan dasar keunikan dan tingkat kinerja organisasi semakin tinggi pada masa yang akan datang. Jadi, Model Schneider dan Beatty menyimpulkan bahwa setiap organisasi memiliki fokus dan tujuan perubahan yang jelas. Sebab, organisasi lain tidaklah mungkin sekadar meniru kesuksesan dari organisasi yang lain tanpa mempertimbangkan fokus perubahan yang cocok dengan organisasinya. Disimpulkan budaya dan strategi organisasi dapat ditafsirkan sebagai komponen esensial yang ditujukan dalam melakukan perubahan organisasi (Kusdi, 2013).

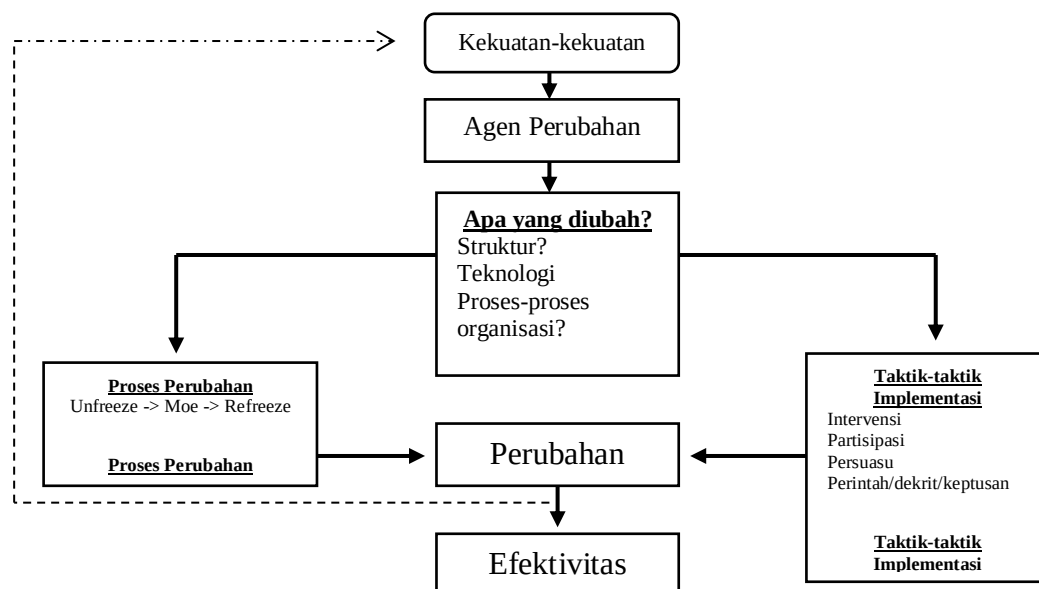
Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa pada model ini menenankan perubahan organisasi pada intinya didasarkan pada suatu proses yang ditentukan pada tujuan tertentu (terarah). Secara global tujuan perubahan dirumuskan sebagai tujuan dalam peningkatan maupun perbaikan kinerja organisasi. Melalui analisis faktor keberhasilan perubahan organisasi, dapat diidentifikasi bahwasanya secara eksplisit arah melakukan perubahan dapat dijabarkan oleh masing-masing organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, perlu digaris bawahi bahwasanya visi, fokus maupun tujuan perubahan tidak boleh berkebalikan atau menyimpang dari strategi dan budaya organisasi.

2.6.2. Model Robbins

Model perubahan ini sudut pandang arahnya lebih luas ketimbang model Schneider dan Beatty, Stephen P. Robbins (2006) merumuskan model pengelolaan perubahan organisasi dengan namanya yakni Model Robbins. Penekanan model ini sama dengan model sebelumnya yakni tujuan perubahan organisasi. Berbeda

dengan model sebelumnya, Robbins menjelaskan perubahan secara lebih mengglobal, yaitu keefektifitas organisasi. Jadi, proses perubahan organisasi tidak hanya mennekan pada peningkatan kinerja organisasi melainkan penenakannya juga dirumuskan pada peningkatan keefektivan organisasi dalam pencapaian berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 2016: 207). Searah dengan hal tersebut pada model ini aspek perubahan dapat dibedakan menjadi beberapa aspek seperti struktur, teknologi, atau proses-proses organisasi. Aspek-aspek perubahan organisasi tersebut kemudian dikelola oleh agen perubahan (change agent) yang merupakan pihak yang mengelola dan mempunyai keilmuan tentang berbagai kecakapan baik kekuatan yang berupa faktor-faktor internal maupun eksternal.

Gambar 2. 2
Model Perubahan Robbins



Sumber: Robbins (2006)

Berdasarkan bagan di atas, maka rancangan perubahan dibagi menjadi dua:

(1) proses perubahan, yaitu seperti dipaparkan oleh Lewin, *unfreeze*, *move*, dan

refreeze; dan (2) metode yang digunakan untuk keberhasilan, apakah interferensi, partisipasi, propaganda, atau perintah.

Perubahan organisasi dapat diterapkan melalui dua aspek perubahan yang dijelaskan sebelumnya. Berikutnya termasuk tahap terakhir dalam perubahan ialah melakukan evaluasi apakah hasil dari perubahan sesuai dengan tujuan awal. Selain itu, perlu membandingkan antara tingkat keefektifan sebelum maupun sesudah perubahan organisasi dilakukan sehingga dapat diketahui apakah perubahan yang dilakukan sudah sesuai dengan fokus perubahan organisasi (tujuan utama). Jika perubahan belum sesuai dengan sasaran maka perlu dilakukan umpan balik (feedback), yaitu melakukan pemeriksaan atau membandingkan terhadap kekuatan yang menjadi faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut.

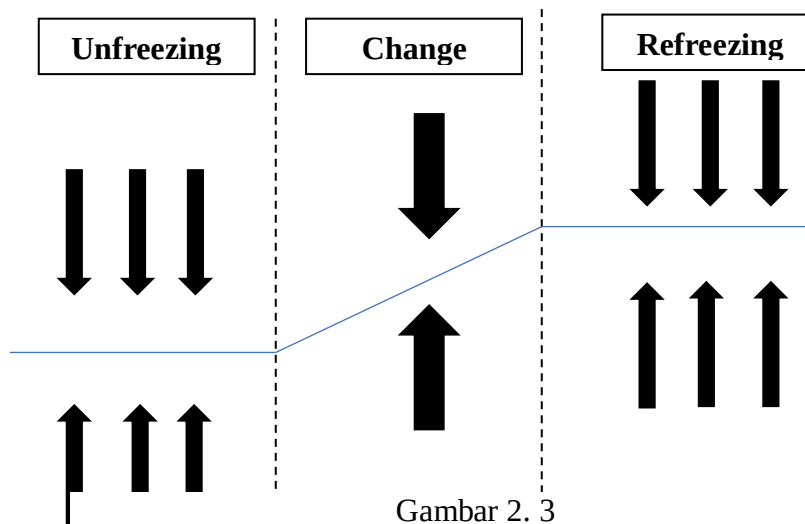
Desain perubahan organisasi seperti yang ditunjukkan model Robbins (2006) dapat diterapkan pada awal proses perubahan organisasi, sebab model ini dirasa sangat mudah dalam dilakukan oleh para pengelola organisasi. Tentu saja, di fase penerapan model perubahan pastinya akan bertemu dengan berbagai permasalahan yang lebih rumit bahkan sulit dipecahkan. Namun, secara umum model Robbins dapat dijelaskan seperti apa proses penyelenggaraan suatu transisi organisasi dilakukan, baik perubahan dalam jangkauan kecil maupun perubahan dalam jangkauan sangat luas maupun besar.

2.6.3. Model Lewin

Model Perubahan Lewin (dalam Hatch, 1997) merupakan model perubahan yang tergolong sangat awal tentang perubahan organisasi. Kurt Lewin, seorang ahli psikologi sosial, yang berkembang pada tahun 1950-an. model perubahan ini

termasuk model yang bersifat sangat sederhana yakni hanya terdiri dari tiga tahap saja, yaitu: (1) pencairan (*unfreeze*), (2) perubahan (*change*) atau gerak (*move*), dan (3) pembekuan kembali (*refreeze*). Namun, implikasi model ini seringkali digunakan oleh banyak pihak baik dalam studi kasus maupun penjelasan teoritis melakukan perubahan organisasi, bahkan hingga dekade 1980-an (Hatch, 1997: 354).

Gagasan dasar model ini cukup esensial, yaitu bahwa suatu perubahan organisasi selalu beriringan dengan dua kekuatan yang saling bertolak belakang baik melakukan penolakan maupun penerimaan terhadap perubahan. Model ini memiliki lambang anak panah yang sejajar ke atas dan ke bawah, seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2.3. Hal tersebut melambangkan aktualitas utama dilakukannya perubahan yang sulit dibantah, sebab proses perubahan seringkali menghadirkan pihak-pihak yang mendukung dan menentang perubahan tersebut.



Gambar 2. 3
Model Perubahan Lewin

Sumber: Kusdi (2013)

Menurut Lewin, suatu perubahan yang direncanakan dalam organisasi (*planned change*) dapat dijalankan melalui penciptaan ketidakseimbangan terhadap kekuatan yang memberikan pengaruh di dalam organisasi. Ketidakseimbangan tersebut meliputi kekuatan yang menjaga stabilitas dan kekuatan yang menghendaki perubahan (Kusdi, 2013: 210). Namun, jika pengelola organisasi dapat menciptakan kekuatan yang lebih mendominasi perubahan menegakkan kestabilan, maka organisasi akan berubah atau "pindah" dari keadaan tertentu mengarah pada keadaan yang lain. Pada saat keadaan organisasi telah menduduki kedudukan yang sesuai dengan keinginan pengelola organisasi maka saat itulah waktu yang tepat melakukan *refreezing*, yaitu mengkonsistenkan tindakan yang dilakukan dalam organisasi disaat berhadapan dengan keadaan yang berbeda dari yang lama.

Tabel 2.3.
Tahap-tahap Transformasi Organisasi Lewin

Tahap	Langkah	Strategi
<i>Unfreezing</i>	Menghilangkan keseimbangan yang menopang stabilitas organisasi	1. pemanfaatan kondisi tertekan (stres) atau perasaan tidak puas yang ada dalam sistem yang berlaku 2. penciptaan kekuatan tambahan pada perubahan atau mengurangi ketahanan, misalnya melakukan sosialisasi tentang perlunya perubahan
<i>Change</i>	Memengaruhi gerak atau perubahan yang terjadi pada sistem yang sedang tidak seimbang tersebut menuju ke arah yang diinginkan	1. memberikan pelatihan pola-pola perilaku baru 2. Melakukan perubahan koneksi pelaporan dengan sistem timbal balik

Tahap	Langkah	Strategi
		3. mempraktikkan gaya manajemen baru.
<i>Refreezing</i>	Tahap ini akan terjadi ketika pola-pola perilaku sudah stabil dan terinstitusional	Membuat kebijakan baru dalam rekrutmen agar orang-orang yang direkrut cocok dengan budaya baru dan dapat bertindak secara optimal dalam struktur sistem timbal balik serta model manajemen baru tersebut.

Sumber: Kusdi (2013)

Pada awal tahap perubahan organisasi, seperti yang ditunjukkan pada tabel tersebut adalah dengan memanfaatkan tekanan dan ketidakpuasan sistem yang sedang berjalan mampu melelehkan pola kerja yang stabil. Di sisi lain, langkah tersebut dapat bersamaan dengan tindakan penambahan kekuatan untuk melakukan perubahan sebaliknya melakukan pengurangan dengan menolak perubahan. Di sini, misalnya, melakukan berbagai tindakan yang menyadarkan maupun pengenalan terkait pentingnya perubahan. Setelah proses peleburan dilakukan organisasi akan berada di posisi tidak baik-baik saja. maksudnya ialah pola sebelumnya belum semuanya pudar melainkan sejajar dengan pembentukan pola yang baru. Pada tahap ini, perintis perubahan perlu melakukan tindakan yang mampu memberikan pengaruh terhadap perubahan agar sejalan dengan fokus yang diinginkan. Tindakan yang perlu dilakukan misalnya melakukan pelatihan pola kerja baru, mengubah hubungan/mekanisme pelaporan dan sistem pertukaran sosial, serta menyesuaikan bentuk kepemimpinan dengan perubahan yang dilakukan (Hatch, 1997: 353).

Model Lewin secara tidak spesifik dijelaskan seperti apa proses yang dilakukan pengelola organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan

perubahan organisasi. Penerapan model tersebut mampu menunjukkan penggambaran nilai maupun maksud terdalam perubahan organisasi secara relatif lengkap. Tidak hanya melakukan pengembangan terhadap tahap yang lebih rinci dan lebih dapat memberikan penjelasan secara detail seperti apa proses manajemen perubahan perlu diselenggarakan, intinya dari ketiga tahap Lewin masih menjadi pola yang kebanyakan digunakan sebagai usaha perubahan organisasi saat ini.

2.6.4. Model Kotter

Model Kotter membagi perubahan organisasi ke dalam delapan tahap. Delapan tahap yang dimaksud Kotter (1997) sesungguhnya mewakili tiga kelompok besar yang seperti pada model Lewin. Tahap 1-2-3 adalah perincian dari tahap *unfreezing*, sementara 4-5-6-7 adalah tahap perubahan (*change*), dan tahap 8 adalah tahap *refreezing*. Model Kotter (1997) menambahkan beberapa hal baru, meliputi dalam proses perubahan memerlukan visi yang benar-benar memiliki tujuan yang diupayakan untuk perubahan, dalam perubahan perlu melibatkan berbagai pihak yang saling menguatkan dan direncanakan secara matang, serta pentingnya menyusun kemenangan yang ingin dicapai. Kemenangan tersebut dapat berupa kemenangan jangka pendek (*short-term wins*) dilakukan sebagai bentuk pertahanan terhadap kredibilitas tindakan perubahan. Berikut proses perubahan organisasi menurut Kotter adalah sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama adalah membangun rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*). Tujuan dari langkah ini ialah guna menciptakan motivasi yang masif dalam diri pengelola organisasi yang *concern* terhadap perubahan organisasi. Dorongan tersebut dapat meningkatkan kepuasan diri atas

performa yang sudah ada. Performa anggota organisasi tidak cukup dimaknai sebagai kemajuan organisasi, sebab prestasi pada mulanya ditujukan sesuatu yang bersifat penting pada awal melakukan perubahan dalam organisasi. Jika perasaan mudah puas mudah tumbuh dalam tubuh organisasi maka rasa tersebut akan memberikan pengaruh terhadap tingkat dorongan atau urgensi melakukan perubahan. Pada hakikatnya hal tersebut juga berlaku kepada mereka yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Tanpa membangun rasa urgensi, ada kecenderungan menunggu-tunggu untuk berubah. Sehingga pada akhirnya perubahan tidak akan terjadi.

- 2) Tahap kedua adalah membentuk koalisi pengarah yang kuat (*forming a powerful guiding coalition*), yaitu orang-orang yang akan menjadi pelopor perubahan. Ketika rasa urgensi telah ada, orang-orang yang menghendaki perubahan harus merapatkan barisan. Mereka harus dipersatukan menjadi sebuah tim yang kuat, karena merekalah yang akan menjadi pelopor awal dari perubahan itu sendiri.
- 3) Tahap ketiga, yaitu melakukan pengembangan visi dan strategi (*creating a vision*). Di sini harus dibangun suatu visi yang kuat untuk menggambarkan masa depan yang ingin dicapai dan keuntungan-keuntungan yang dijanjikan dari upaya-upaya perubahan tersebut. Selain itu, perlu mulai disusun berbagai strategi untuk mencapainya.
- 4) Tahap keempat adalah mengomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*). Visi dan strategi perubahan yang telah dimatangkan kemudian

harus segera disebarkan dan disampaikan kepada setiap karyawan/anggota organisasi dengan segala sarana komunikasi yang tersedia dalam organisasi, dan proses ini harus dilakukan secara terus-menerus. Sampai pada suatu ketika, makin banyak orang dalam organisasi yang memahami visi perubahan itu.

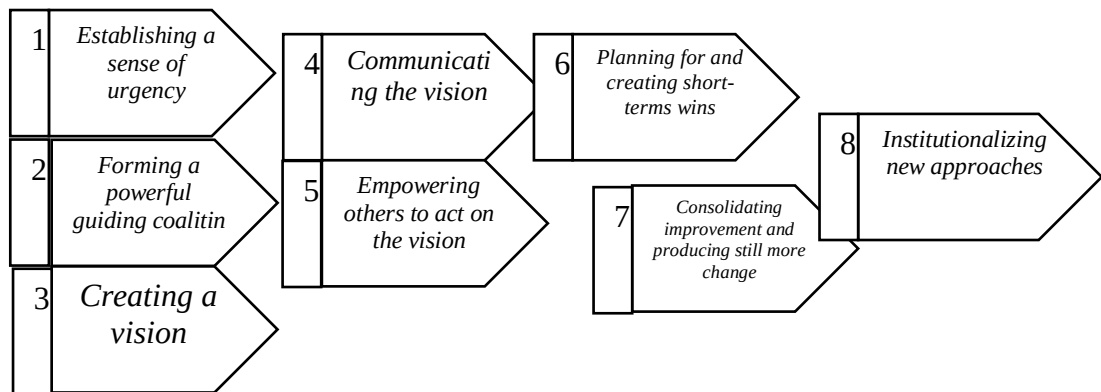
- 5) Tahap kelima sudah bisa dimulai, yaitu memberikan dorongan, pemberdayaan dan menggerakkan lebih banyak orang agar tidak sekadar memberikan dukungan tetapi juga beraksi untuk menjalankan visi tersebut (empowering others to act on the vision). Caranya adalah menciptakan lingkungan yang memungkinkan sebanyak mungkin orang untuk terlibat dalam perubahan. Biasanya, yang perlu dilakukan adalah menghilangkan hambatan-hambatan organisasional yang masih menjadi penghalang, mengganti sistem atau struktur yang tidak sesuai, serta memberi peluang bagi setiap orang untuk mengambil risiko dan berani mencoba berbagai gagasan, aktivitas, dan cara baru yang sejalan dengan visi perubahan.
- 6) Tahap keenam adalah melakukan perencanaan dan mengupayakan berbagai keuntungan jangka pendek (planning for and creating short-terms wins). Perubahan organisasi harus diupayakan agar segera menghasilkan atau memperlihatkan keuntungan-keuntungan jangka pendek yang nyata dan segera bisa dilihat. Tujuannya adalah untuk membangun kredibilitas dan memperkuat rasa percaya para anggota organisasi terhadap visi perubahan tersebut. Sering kali pelopor perubahan melupakan aspek ini. Mereka terlalu terpaku untuk mencapai berbagai kemenangan besar dan dramatis Padahal

untuk mencapainya dibutuhkan waktu yang tidak sebentar, biasanya jangka menengah atau bahkan jangka panjang. Biasanya para anggota organisasi tidak akan sabar untuk menunggu lama. Mereka ingin segera melihat bukti-bukti yang dapat dihasilkan oleh suatu visi perubahan. Jika visi perubahan menyangkut penggunaan teknologi informasi yang canggih, misalnya, mereka ingin melihat apakah benar teknologi canggih tersebut memberikan hasil yang lebih baik daripada yang ada sebelumnya. Jadi, sejak awal, pelopor perubahan harus merencanakan hal ini agar secepat mungkin bukti-bukti keberhasilan dapat dilihat. Tidak menjadi masalah walaupun hanya berupa perubahan-perubahan kecil. Asalkan bisa dilihat dan dibedakan dari yang lama, perubahan itu sudah memadai untuk mendorong proses perubahan organisasi ke tahap berikutnya.

- 7) Tahap ketujuh, yaitu mengonsolidasikan berbagai perolehan yang ada dan mendorong lebih banyak perubahan (*consolidating improvement and producing still more change*). Dengan bersandar pada hasil-hasil jangka pendek yang makin banyak, pelopor perubahan memiliki kredibilitas untuk mendesak perubahan yang lebih luas di dalam organisasi. Pada tahap ini, upaya-upaya perubahan dapat mulai digerakkan ke arah penggantian sistem, struktur, dan kebijakan lama yang tidak sesuai dengan visi. Dengan pendekatan 'evolusioner' ini, tanpa terasa organisasi sudah memiliki kesiapan untuk memasuki suatu perubahan yang benar-benar masif atau menyeluruh. Pada tahap ini pelopor perubahan perlu mulai merekrut, mempromosikan, serta mengembangkan orang-orang yang siap dan mampu

mengimplementasikan visi perubahan tersebut. Artinya, orang-orang lama yang tidak mampu menopang visi perubahan sebaiknya mulai diganti dengan tenaga-tenaga baru yang lebih siap.

- 8) Tahap kedelapan, melembagakan berbagai pendekatan baru tersebut ke dalam kultur organisasi (*institutionalizing new approaches*). Berdasarkan observasi yang dilakukan Kotter (1997), tahap ini seringkali kurang diingat atau dipandang sebelah mata oleh mayoritas pelaku perubahan. Sebab mayoritas dari mereka telah cukup senang dengan 'kemenangan' yang digapai sampai pada tahap ketujuh. Perasaan bahagia yang aksesif seringkali menimbulkan perasaan lengah atau menyepelekan nilai dan norma yang berada di organisasi.. perlu mengupayakan yang serius terkait pembongkaran dan mengganti nilai maupun norma yang lebih baru tentunya lebih konsisten sesuai dengan visi perubahan, sebab tindakan penyelewengan tersebut bisa saja muncul kebalikan. Ketika nilai dan norma sebelumnya muncul dan masuk mempengaruhi tindakan perubahan dalam organisasi, maka tindakan perubahan akan mengalami kemunduran bahkan harus mengulang ke awal lagi.



Gambar 2. 4
Model Perubahan Kotter
Sumber: Kotter (1997)

Model Kotter mempunyai beberapa keunggulan ketimbang model Lewin, yaitu aksentuasinya pada kestabilan dan dinamika perubahan. Perubahan organisasi umumnya merupakan salah satu usaha yang dilakukan secara tetap dan terus-menerus memperjuangkan hingga suatu titik sampai pada tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Proses perubahan organisasi dikatakan berhasil apabila nilai dan norma berhasil tertanam dalam organisasi. Berdasarkan tahap tersebut Lewin memaparkan bahwasanya tahap *refreezing* merupakan tahap yang cukup kompleks dan pada tahap inilah berhasil tidaknya suatu perubahan organisasi dapat terlihat.

Jika dipahami secara detail, selain perbedaan tersebut masih terdapat perbedaan antara kedua model ini. Dimana model perubahan Kotter memaparkan tahap perubahan terlaksana tidak dapat dipisah tetapi saling berdempetan. Sebagaimana pada Gambar 2.2. Antara tahap 1-2-3, tahap 4-5-6, dan tahap 7-8 yang tampak sedikit bertumpang tindih. Maksudnya, pada tahap tersebut semestinya dilakukan secara kurang lebih serempak sebab, tahap ini memiliki urutan yang pas. Misalnya saja, menyusun urgensi, menegaskan aliansi perubahan, dan membentuk visi. Tahap perubahan dapat diwujudkan melalui tiga tahap yang diawali dengan

menyusun urgensi dan selanjutnya berurutan pada tahap berikutnya. Beberapa tahap tersebut menunjukkan proses perubahan memiliki sifat yang dinamis ketimbang model Lewin yang penekanannya pada tiga tahap yang dilakukan secara terpisah. Dalam aktualitas aktivitas organisasi setiap hari, model Kotter (1997) mungkin dapat menunjukkan proses yang lebih realistis saat suatu organisasi melakukan perubahan.

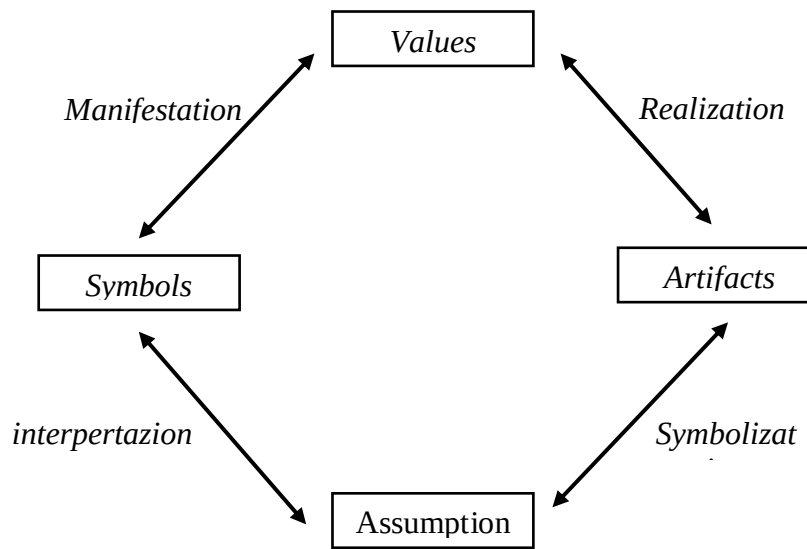
2.6.5. Model Simbolis Interpretif Hatch

Model ini sangat berbeda dibandingkan keempat model perubahan organisasi sebelumnya. Model simbolis-interpretif yang ditawarkan oleh Mary Jo Hatch. Hakikat Model ini merupakan suatu sanggahan terhadap kebanyakan model perubahan yang dicanangkan oleh para ahli organisasi sebelumnya. Adapun bagian yang sering diabaikan oleh model-model perubahan organisasi biasanya adalah aspek pelaku. Menurut Hatch (1997: 360) para manajer sebagai perancang dan pengelola suatu perubahan organisasi (pemimpin) sering kali perubahan dipandang sebagai sesuatu yang bersifat eksternal. Hal tersebut yang sering kali dilupakan saat merancang maupun menjalankan proses perubahan, bahwasanya perancang perubahan merupakan pihak yang juga termasuk bagian dari perubahan itu sendiri. sehingga perancang tersebut seharusnya juga ikut berubah.

Dengan pendekatan simbolis-interpretif, Hatch (1997: 368) dapat dijelaskan bahwasanya sebab kekandasan dalam perubahan organisasi banyak disebabkan hubungan antar pihak pengelola organisasi dan pihak pekerja/anggota. Program perubahan organisasi seringkali melakukan suatu tindakan atas keinginan tersendiri oleh pihak pengelola dimana cara kerja perubahan disesuaikan dengan

perubahan yang ada meliputi perubahan internal maupun eksternal. Program tersebut biasanya ditekankan guna mewujudkan partisipatif dan kreativitas pekerja, dimana keberhasilan proses perubahan organisasi membutuhkan keterlibatan aktif dan kreatif semua anggota organisasi. Namun, dalam prakteknya seringkali pihak pengelola menjadikan tindakan ini sebagai langkah awal untuk melakukan dominasi dalam organisasi yang artinya pihak dominan memaksa para bawahan untuk bekerja lebih melakukan perubahan sedangkan pihak pengelola secara signifikan enggan melakukan perubahan-perubahan. Pembaruan yang dicetuskan alhasil sebagai retorik atau *lips service*. Pada umumnya pihak pekerja bersifat tak acuh terhadap perubahan, sehingga kejadian tersebut pekerja membalas dengan melahirkan perilaku yang resisten terhadap perubahan sehingga pemberayaan terhadap perubahan organisasi tidak mampu sampai pada sasaran yang dituju.

Menurut Hatch, kondisi yang demikian sulit untuk diubah sebab tidak adanya perilaku saling percaya dan saling menghormati (mutual fear based on lack of respect and trust) di antara pengelola organisasi dan anggota di bawahnya. Sehingga, pada model perubahan organisasi Hatch (1997) sangat mementingkan unsur saling menghormati (respect) dan rasa saling percaya (trust), komitmen organisasi. Tanpa adanya sikap tersebut, seringkali perubahan organisasi tidak dapat berjalan keseluruhan, maksudnya perubahan hanya sebatas permukaan saja dan perubahan berakhir gagal atau tidak terawat lagi. Inilah salah satu pesan penting dalam model simbolis-interpretif.



Gambar 2. 5
Model Perubahan Hatch

Sumber: Hatch (1997)

Hatch mengamati bahwasanya budaya organisasi pada umumnya merupakan sesuatu yang bersifat sangat dinamis. selanjutnya budaya organisasi dapat dibagi ke dalam tiga level hierarkis, yaitu asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak-artefak. kemudian terdapat satu unsur lagi yang ia tambahkan yaitu simbol, dan memperbaiki desain hierarkis tersebut sebagai suatu lingkaran seperti ilustrasi di atas. Elemen-elemen dasar budaya organisasi, serupa dengan kesetaraan dan saling memberikan pengaruh. Perubahan pada salah satu unsur bisa memengaruhi unsur-unsur lainnya, walaupun belum tentu berlangsung demikian (Hatch, 1997:362).

Model dinamika budaya organisasi ini memberikan penjelasan bahwasanya proses organisasi yang dijalani oleh organisasi akan melalui tahap pengaktualan (dari nilai menjadi artefak) dan simbolisasi (dari artefak menjadi simbol). Tahap ini terlaksanan jika perancang perubahan memperkenalkan gagasan baru kepada

anggota organisasinya. Pada kondisi ini, pengelola organisasi sebagai pihak yang melakukan penciptaan terhadap bahasa atau istilah-istilah, objek-objek fisik, maupun contoh-contoh perilaku yang disampaikan berdasarkan atas pesan pengelola agar visi perubahan dapat diterapkan. Tahap penciptaan artefak-artefak ini kemudian dijadikan tanda yang dijelaskan oleh pekerja yang notabenenya merupakan pelaku yang menjadi sasaran pelaku dalam perubahan tersebut.

Seringkali pada tahap ini proses perubahan mengalami kegagalan. Kegagalan terjadi ketika adanya kesalahpahaman penafsiran antara pihak pihak pengelola organisasi dan pihak anggota terkait tanda-tanda tersebut. Simbol atau tanda merupakan suatu hal yang sering menimbulkan banyak penafsiran, sehingga penginterpretasian simbol tidak melulu pada satu hal atau tunggal. Seringkali makna yang ditafsirkan oleh para pengelola berbanding terbalik dengan makna yang ditafsirkan oleh pihak anggota. Berdasarkan hal tersebut simbol yang sama ditafsirkan oleh mereka tidak menutup kemungkinan terjadi perbedaan makna dengan pihak lainnya. kesalahpahaman tersebut perlu adanya penyesuaian makna, memerlukan kontrol interpretasi sebagaimana sebagaimana mungkin dipikirkan oleh pihak pengelola, menurut model simbolis-intepretif tersebut dianggap sebagai suatu hal yang tidak efisien. Sebab, bukan sesuatu yang gampang mengontrol penginterpretasian simbol. Bahkan, cara tersebut dianggap sebagai tindakan yang tidak pantas dan masih memiliki banyak pertanyaan terkait untung rugi dari pembaharuan, kebebasan pribadi, dan proses organisasi yang absolut (Hatch, 1997: 366-7).

Menurut Hatch (1997) terdapat dua kunci bagaimana cara pengelola organisasi sebagai pihak yang memunculkan perubahan untuk menjamin sebuah perubahan organisasi dapat berjalan dengan lancar yakni:

1. Menyadari bahwa pengelola organisasi (pemimpin) adalah pelaku yang terlibat dan satu kesatuan pada perubahan ini. Maksud dari model simbolis-interpretif seakan-akan memberi pengingat kepada para perancang perubahan: "Anda ingin mengubah organisasi? Ubahlah diri Anda terlebih dahulu
2. Menjadi manajer yang sadar-simbol (symbolically aware managers). Bagaimanapun, posisi struktural para pengelola lebih tinggi ketimbang para anggota sehingga ini menunjukkan bahwa mereka merupakan simbol organisasi itu sendiri. malahan, seringkali mereka adalah simbol yang sangat kuat dalam menyampaikan pesan tentang nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam sebuah organisasi. Pengelola organisasi merupakan pihak yang sadar akan simbol tersebut dalam artian mereka harus memiliki kontrol terhadap perilakunya agar tidak menimbulkan pertentangan terhadap visi yang sebelumnya telah dicetuskan (menjadi komitmen) oleh organisasi. Misalnya, perubahan dalam organisasi melakukan penekanan terhadap perubahan yang lebih inovasi dan kreativitas. Namun, tetap saja diketahui terdapat beberapa manajer atau kepala divisi yang lebih menekankan pada cara yang umum atau berdasarkan adat, kebiasaan maupun kelaziman dan seringkali mereka tidak menerima bahkan tidak mendukung perubahan ke arah yang baru dalam

organisasi. Jika kejadian tersebut sering terjadi dan menjadi tontonan anggota organisasi, dengan sendirinya visi perubahan yang dikomunikasikan akan kehilangan kredibilitasnya dan tidak dipercaya lagi oleh anggota.

Kritik Hatch (1997) terutama relevan ketika kita berbicara mengenai perubahan organisasi pada level budaya. Perubahan organisasi yang memiliki skala atau definit seringkali tidak memengaruhi nilai dan norma dalam kultur organisasi . namun, perubahan yang memiliki sifat berfundamen atau meliputi sebagian banyak aspek organisasi tentu banyak tidaknya penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan pada level nilai-nilai dan norma-norma dalam kultur organisasi. Oleh sebab itu, model ini melibatkan komitmen organisasi sebagai salah satu variabel perubahan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, model simbolis-interpretatif dapat mendukung terlihatnya upaya perubahan sebagai suatu dinamika penginterpretasian dimana memerlukan tindakan antisipasi baik perancang maupun pengelola perubahan organisasi (kepemimpinan). Peneliti memandang kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki peran besar, sehingga memasukkannya dalam faktor yang mempengaruhi perubahan birokrasi di BBPMP Jawa Tengah.

Model perubahan manajemen yang digunakan kolaborasi dari berbagai teori yaitu menurut Schneider & Beatty (1997), Robbins (2006), Lewin (1958), Kotter (1985), Hatch (1997). Konsep teori ini digunakan sebagai pisau analisis manajemen perubahan pasca penyederhanaan struktur organisasi pada BBPMP Jawa Tengah.

2.7. Kerangka Pikir

Penelitian ini menggunakan semua model sebagaimana pemaparan penjelasan sebelumnya. BBPMP mengalami perubahan struktur organisasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi nomor 11 Tahun 2022. Perubahan struktur organisasi ini sebagai upaya dalam pemenuhan tuntutan *agile governance*. Tentu bukan hal yang mudah untuk dicapai dalam proses perubahan organisasi. Sehingga diperlukan sebuah analisis manajemen perubahan. Analisis terhadap proses manajemen perubahan diukur dari dua faktor yaitu faktor tujuan perubahan dan faktor proses perubahan. Untuk mencapai tujuan tersebut diatas dibutuhkan proses perubahan. Peneliti mengadopsi Model manajemen perubahan menurut Robbins (2006) yang memandang manajemen perubahan dari proses yang terinci. Model ini memuat (1) proses perubahan, yaitu sebagaimana pemaparan Lewin, *unfreeze*, *move*, dan *refreeze*; dan (2) menggunakan strategi yang digunakan untuk mengarahkan keberhasilan perubahan, apakah intervensi, partisipasi, persuasi, dan perintah. Fenomena dalam model ini yang digunakan dalam penelitian adalah teknik-teknik implementasi, karena dianggap sesuai diterapkan di BBPMP Jawa Tengah dengan kajian yang diteliti oleh penulis.

Faktor tujuan perubahan lainnya juga mengadopsi teori manajemen perubahan menurut Schneider dan Beatty yakni: *Business strategy*, *Corporate culture*, *Structure-System-Skil*, *Behavior changes*, *Performance improvment*. Dalam penelitian ini fenomena yang dipilih adalah *Behavior changes*, dan *Performance improvement*. Fenomena yang paling sesuai pada tujuan perubahan di

BBPMP Jawa Tengah adalah *behaviour change* dan *performance improvement*. Karena peneliti akan melihat keberhasilan perubahan diukur dari perubahan perilaku pegawai dan pencapaian target kinerja BBPMP Jawa Tengah

Peneliti juga mengadopsi teori dari Lewin yang menyatakan bahwa proses perubahan terjadi melalui tiga tahap fenomena yakni, *unfreezing*, *change* dan *refreezing*). Dalam penelitian ini penulis menggunakan fenomena *refreezing* dimana pada tahapan ini, perubahan dibakukan dari kondisi sebelumnya. Bahwa untuk mencapai tujuan perubahan yaitu *behaviour change* dan *performance improvement* melalui teknik implementasi selanjutnya harus dibakukan sebagai sebuah sistem yang baru menggantikan sistem lama.

Sedangkan untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat. Menurut Hatch dalam model simbolis-interpretif melihat asumsi dasar, nilai-nilai, artefak-artefak, dan symbol merupakan pola hubungan. Para pengelola (pemimpin) posisinya lebih tinggi daripada para anggota lainnya, bisa dikatakan bahwa pemimpin adalah salah satu simbol organisasi yang memiliki kekuatan untuk penyampaian pesan terkait nilai-nilai dan norma- norma yang berlaku dalam sebuah organisasinya (komitmen organisasi). Fenomena kepemimpinan sebagai simbol dan komitmen terhadap nilai-nilai dalam penelitian ini dianggap memiliki pengaruh besar terhadap perubahan organisasi.

Peneliti juga mengadopsi model Kotter (1997). Ilmuwan tersebut mengemukakan terdapat 8 fenomena yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi, yakni: 1) *Establishing a sense of urgency*, 2) *Forming a powerful guiding coalition*, 3) *creating a vision*, 4) *Communicating the vision*, 5)

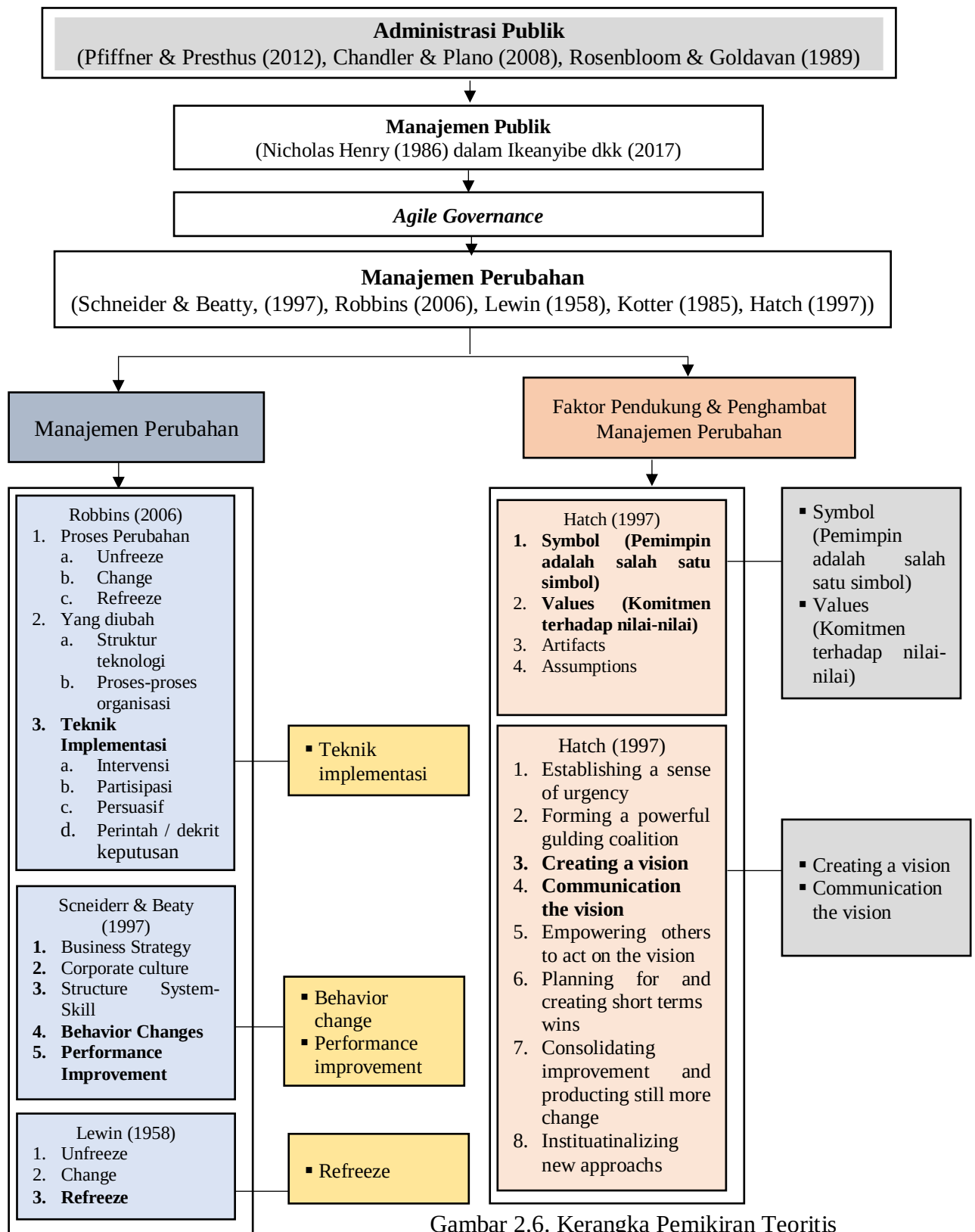
Empowering others to act on the vision, 6) *Planning for and creating short-term wins*, 7) *Consolidating improvement and producing still more change*, 8) *Institutionalizing new approaches*. Dari 8 fenomena, peneliti mengadopsi dua fenomena yakni *creating a vision* dan *communicating the vision*. Hal tersebut dikarenakan perubahan harus memiliki visi yang jelas, agar arah menuju tujuan perubahan, untuk mencapai visi tersebut dibutuhkan komunikasi kepada pihak-pihak yang akan mengikuti perubahan tersebut.

Melihat pemaparan tersebut, kemudian pada penelitian ini penulis mengadopsi fenomena *techniques of implementation, behavior change, performance improvement, refreezing* sebagai dasar menganalisis perubahan, adapun faktor yang mendorong dan menghambat terjadinya perubahan adalah kepemimpinan sebagai simbol, komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, *creating a vision* serta *communicating the vision*, berpengaruh di BBPMP Jawa Tengah.

Operasionalisasi konsep manajemen perubahan yang merupakan suatu proses yang diimplementasikan oleh BBPMP Jawa Tengah dalam upaya mengadopsi suatu perubahan dalam rangka menjadikan organisasi yang *agile*, adaptif terhadap perubahan untuk mencapai visi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dibutuhkan teknik - teknik implementasi, mengambil pendapat dari Robbins (2006) yang melakukan pendekatan manajemen perubahan dari sisi proses, meliputi partisipasi anggota organisasi dalam perubahan organisasi, persuasi, meyakinkan kepada pegawai akan perubahan, dan adanya keputusan mengenai cara kerja pegawai. Proses tersebut meliputi *behavior change*, diambil dari teori Schneider dan Beatty (1997) yaitu pengelolaan perubahan pada struktur, sistem,

dan skill dapat membentuk perubahan tingkah laku anggota organisasi. BBPMP Jawa Tengah memiliki perilaku kerja yang menjadi karakter organisasi diantaranya visi, misi, tata nilai organisasi, kebijakan dan regulasi. Selanjutnya adalah *performance improvement* masih menurut Schneider bahwa fokus perubahan struktur organisasi mengarah pada meningkatnya kinerja organisasi. Lewin (1958) juga memandang manajemen perubahan dari sisi proses yang meliputi penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan, berkurangnya konflik dalam organisasi serta terciptanya inovasi pengelolaan organisasi merupakan kondisi pada tahap *refreeze*.

Terkait pendukung dan penghambat manajemen perubahan, Hatch (1997) mengemukakan bahwa Symbol yang dimiliki oleh pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam mendukung terjadinya perubahan karena posisi pemimpin lebih tinggi dari anggota organisasi lainnya, sebagai sebuah simbol yang memiliki kekuatan untuk menyampaikan norma dan nilai organisasi. Pemimpin juga diharapkan memantau tingkah lakunya supaya tidak bertentangan dengan nilai-nilai perubahan. Manajemen perubahan dalam implementasinya dipengaruhi pula oleh faktor pendukung dan penghambat diantaranya adalah *creating a vision* dan *communication the vision* menurut Kotter (1997) yang meliputi gambaran keuntungan dari adanya perubahan serta strategi untuk mencapai keuntungan tersebut. Komunikasi yang dibangun terkait perubahan dilakukan melalui sosialisasi yang disebarkan dan disampaikan menggunakan sarana komunikasi yang dimiliki dan dilakukan secara terus menerus.



Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis
Sumber : Pfiffner dan Presthus (2012), Chandler dan Plano (2008), Rosenbloom dan Goldavan (1989), Nicholas Henry (1986) dalam Ikeanyibe Dkk (2017), Schneider & Beatty (1997), Robbins (2006), Lewin (1958).