

ANALISIS KASUS

UNTUK SKEMA ASESMEN

AHLI MUDA

Mengelola Perubahan: Tantangan Generasi di Pemerintah Kota Surabaya

Mira baru saja dipromosikan menjadi seorang **manajer muda** di Divisi Sumber Daya Manusia di Pemerintah Daerah Kota Surabaya, Jawa Timur. Sebagai pegawai yang baru saja memasuki dunia profesional di pemerintahan daerah, Mira merasa sangat antusias dengan tantangan baru ini, namun ia segera dihadapkan pada dilema besar yang menguji integritas dirinya sebagai seorang pemimpin. Dalam situasi perubahan teknologi yang cepat, beberapa pegawai senior mulai merasa bahwa kebijakan yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya tidak cukup mempertimbangkan pengalaman mereka yang sudah lama bekerja dengan cara yang lebih tradisional. Mereka menganggap bahwa perubahan yang dilakukan terlalu mendesak dan tidak transparan. Sementara itu, pegawai muda merasa bahwa kebijakan baru ini sangat diperlukan untuk mempercepat proses birokrasi dan meningkatkan efisiensi kerja pemerintahan. Mira merasa terjebak di antara dua pihak yang memiliki pandangan yang sangat berbeda. Ia tahu bahwa integritas dalam setiap keputusan yang diambil sangat penting, sehingga ia harus berhati-hati agar tidak hanya mendukung satu pihak saja. Selain itu, Mira juga merasa tertekan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tetap sejalan dengan kepentingan masyarakat, serta mampu menjaga keadilan bagi pegawai dari semua generasi. Dengan penuh pertimbangan, Mira berusaha untuk menjaga keadilan dalam proses pengambilan keputusan, meskipun ia menyadari bahwa hal tersebut adalah tantangan besar di tengah perbedaan pandangan yang ada.

Selain itu, Mira menghadapi masalah besar dalam hal kerjasama antar pegawai yang berasal dari generasi yang berbeda. Pegawai senior, yang sudah bekerja selama bertahun-tahun di Pemerintah Kota Surabaya, merasa bahwa mereka lebih tahu cara terbaik dalam menjalankan tugas mereka, dan mereka merasa tidak nyaman dengan perubahan yang datang begitu cepat. Mereka khawatir bahwa perubahan tersebut dapat mengganggu cara kerja yang sudah terbukti efektif dan berdampak pada hubungan mereka dengan masyarakat. Sementara itu, pegawai muda yang lebih terbiasa dengan teknologi merasa bahwa metode kerja yang lebih modern dan berbasis teknologi lebih efisien dan dapat membantu mereka menyelesaikan tugas lebih cepat. Ketidaktepatan ini menciptakan ketegangan yang cukup besar dalam hubungan antar pegawai, terutama dalam hal kerjasama. Rapat-rapat yang seharusnya menjadi forum untuk diskusi dan penyelesaian masalah justru menjadi ajang perselisihan antara dua kelompok ini. Mira merasa semakin terjepit dalam situasi ini, karena ia perlu memastikan bahwa kerjasama antar pegawai tetap terjaga, namun juga harus menghargai dan mendengarkan pendapat dari kedua belah pihak. Selain itu, ia juga harus memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak menciptakan perpecahan lebih lanjut di dalam organisasi, mengingat bahwa sinergi antar pegawai sangat penting untuk kelancaran operasional Pemerintah Kota Surabaya.

Masalah komunikasi juga menjadi salah satu hambatan terbesar yang dihadapi Mira dalam situasi ini. Pegawai senior di Pemerintah Kota Surabaya merasa bahwa informasi yang disampaikan mengenai kebijakan teknologi yang baru diterapkan tidak cukup jelas, dan mereka merasa tidak diberi kesempatan yang cukup untuk mengajukan pertanyaan atau memberikan masukan. Mereka khawatir bahwa perubahan ini akan mengurangi kualitas pekerjaan mereka,

dan mereka merasa terasingkan karena merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan teknologi. Di sisi lain, pegawai muda merasa bahwa mereka tidak diberi cukup ruang untuk mengemukakan ide-ide baru mereka, yang mereka anggap lebih efektif dan relevan untuk menghadapi tantangan yang ada. Mereka merasa bahwa perubahan yang diterapkan terlalu lambat dan tidak cukup memperhatikan kebutuhan mereka sebagai generasi yang lebih terbiasa dengan teknologi. Ketidakjelasan dalam komunikasi ini menyebabkan kebingungan dan ketidakpahaman di antara kedua belah pihak, yang semakin memperburuk hubungan antar pegawai. Hal ini semakin menambah tantangan bagi Mira untuk menemukan cara agar komunikasi antar pegawai menjadi lebih terbuka dan bisa meminimalkan perasaan tidak dihargai dari kedua belah pihak. Dengan ketidakpastian yang ada, Mira harus memastikan bahwa setiap kebijakan disampaikan dengan cara yang jelas dan dapat diterima oleh semua pihak, tanpa menciptakan kesalahpahaman lebih lanjut yang bisa memperburuk situasi.

Selain masalah komunikasi yang buruk, Mira juga merasa khawatir dengan dampak dari perubahan ini terhadap pelayanan publik yang selama ini menjadi tujuan utama Pemerintah Kota Surabaya. Pegawai senior merasa bahwa metode kerja yang telah lama mereka jalankan lebih efisien dalam memberikan layanan kepada masyarakat, terutama dalam hal proses-proses yang lebih formal dan terstruktur. Mereka khawatir bahwa dengan diterapkannya teknologi baru, kualitas pelayanan kepada masyarakat akan menurun, atau bahkan ada potensi kegagalan dalam proses pelayanan. Di sisi lain, pegawai muda berpendapat bahwa teknologi dapat mempercepat pelayanan publik dan mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi atau layanan yang mereka butuhkan. Mereka merasa bahwa tanpa perubahan yang signifikan, Pemerintah Kota Surabaya akan tertinggal dan tidak dapat bersaing dengan kemajuan teknologi yang berkembang pesat. Perbedaan pandangan ini menciptakan ketegangan yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang seharusnya menjadi prioritas utama. Jika masalah ini tidak segera diselesaikan, maka bisa saja berdampak buruk bagi masyarakat yang membutuhkan layanan yang cepat dan efisien. Mira menyadari bahwa untuk menjaga keberlanjutan pelayanan publik yang berkualitas, ia harus memastikan bahwa perubahan yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memberikan layanan kepada masyarakat tanpa mengorbankan kualitas.

Mira juga dihadapkan pada masalah dalam hal pengembangan diri dan orang lain di lingkungan kerjanya di Pemerintah Kota Surabaya. Pegawai senior merasa bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk berkembang dalam menghadapi perubahan teknologi ini, dan mereka merasa terabaikan dalam hal pelatihan dan pengembangan keterampilan. Mereka merasa bahwa mereka tidak dipersiapkan dengan baik untuk menghadapi tuntutan perubahan yang cepat, sementara mereka sudah memiliki pengalaman yang sangat berharga dalam menjalankan tugas pemerintahan. Di sisi lain, pegawai muda merasa bahwa pelatihan yang ada lebih fokus pada pengalaman tradisional dan kurang memberikan wawasan baru tentang bagaimana teknologi dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja. Mereka merasa bahwa pelatihan yang diberikan tidak relevan dengan kebutuhan mereka sebagai generasi yang lebih terbiasa dengan perkembangan teknologi. Ketidakcocokan ini menimbulkan frustrasi dari kedua belah pihak dan menghambat proses pengembangan diri dan orang lain di dalam organisasi. Mira merasa tertekan karena ia harus menciptakan solusi yang bisa memberikan kesempatan yang sama

untuk semua pegawai untuk berkembang, namun hal ini menjadi sangat sulit mengingat ketidaksesuaian antara kebutuhan pelatihan bagi pegawai senior dan pegawai muda.

Selain itu, masalah mengelola perubahan juga menjadi salah satu tantangan besar yang harus dihadapi Mira. Pegawai senior di Pemerintah Kota Surabaya merasa bahwa perubahan yang terlalu cepat ini mengganggu kenyamanan mereka dalam bekerja dan mengurangi efisiensi yang selama ini mereka rasakan. Mereka merasa tidak diberi cukup waktu untuk beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan, dan kekhawatiran mereka semakin besar karena mereka merasa tidak relevan lagi di tengah perubahan yang begitu pesat. Sementara itu, pegawai muda merasa frustrasi karena proses perubahan yang dianggap terlalu lambat dan kurang responsif terhadap kebutuhan mereka. Mereka merasa bahwa teknologi yang ada tidak cukup mendukung pekerjaan mereka yang semakin kompleks dan membutuhkan inovasi yang lebih cepat. Mengelola perubahan di tengah ketegangan ini sangat sulit, karena jika tidak ada keseimbangan, bisa saja berakibat pada penurunan kinerja dan konflik yang semakin meningkat. Mira harus bisa mengatur agar perubahan yang diterapkan berjalan dengan baik, tanpa mengorbankan kenyamanan pegawai senior, namun juga tidak menghambat inovasi yang dibutuhkan oleh pegawai muda.

Mira juga sadar bahwa tantangan ini terkait dengan bagaimana ia berfungsi sebagai perekat bangsa dalam menjaga keharmonisan antar generasi di Pemerintah Kota Surabaya. Ketegangan yang ada berpotensi merusak hubungan yang seharusnya mendukung terciptanya sinergi dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pegawai senior khawatir bahwa nilai-nilai lama yang telah membentuk budaya organisasi selama bertahun-tahun akan hilang jika teknologi diutamakan, sementara pegawai muda merasa bahwa jika perubahan tidak terjadi, maka organisasi ini akan tergerus oleh perkembangan zaman. Sebagai seorang pemimpin muda, Mira merasa bahwa ia harus menciptakan keseimbangan antara mempertahankan nilai-nilai lama yang sudah terbukti efektif dan mendorong perubahan yang diperlukan agar organisasi tetap relevan dan efisien. Sebagai perekat bangsa, Mira harus dapat menyatukan dua kelompok yang berbeda dalam pandangan dan pengalaman mereka untuk memastikan bahwa keberagaman ini tidak menjadi penghalang, melainkan kekuatan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih inklusif dan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

D. Substansi Makalah Problem Analisis

1. Susun makalah secara sistematis dan deskriptif. Beberapa substansi yang harus masuk ke dalam makalah adalah sebagai berikut:

Pertanyaan:

1. Identifikasi apa permasalahan yang ada pada kasus diatas!
2. Langkah apa yang dapat diambil untuk mengatasi masalah-masalah tersebut?

3. Kendala apa yang mungkin dihadapi dalam penyelesaian permasalahan tersebut dan seperti apa antisipasinya?