

MANAJEMEN PERUBAHAN (REFORMASI BIROKRASI)



**DISUSUN OLEH
ARISMAN**

**BAHAN AJAR PELATIHAN REFORMASI BIROKRASI
METODE ELEARNING ANGKATAN I TAHUN 2019**

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM 2019**

DAFTAR ISI

| | | |
|-----------------------|---|----|
| Halaman Sampul | | 1 |
| Daftar isi | | 2 |
| BAB I | Pendahuluan | 3 |
| BAB II | Konsep Manajemen Perubahan | 10 |
| | A. Pengertian Manajemen Perubahan | 10 |
| | B. Tujuan Manajemen Perubahan | 12 |
| | C. Agen Perubahana | 13 |
| BAB III | Manajemen Perubahan Dalam Reformasi Birokrasi | 14 |
| | A. Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi | 14 |
| | B. Hambatan Pegawai Melakukan Perubahan | 16 |
| | C. Langkah-langkah Melakukan Perubahan | 17 |
| | D. Pengendalian Manajemen Perubahan | 26 |
| BAB IV | Gambaran Reformasi Birokrasi di Kemenkumham RI | 29 |
| | A. Revolusi Industri 4.0 dan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM RI | |
| | B. Dampak Perubahan Memasuki Era Revolusi Industri 4.0 | |
| BAB V | Kesimpulan | |
| Daftar Pustaka | | |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebijakan pembangunan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Kebijakan reformasi birokrasi pada akhirnya diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah serta penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas KKN.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi bertujuan mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas guna menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi, maka upaya menciptakan reformasi yang ideal tersebut dilaksanakan dengan melakukan penyempurnaan, peningkatan, penguatan atau penataan terhadap 8 (delapan) area perubahan yaitu manajemen mental dan perilaku aparatur, pengawasan, akuntabilitas kinerja,

kelembagaan, ketatalaksanaan, sistem manajemen SDM aparatur Sipil Negara (ASN), penataan peraturan perundang-undangan kualitas pelayanan publik serta program *Quick Wins* sebagai upaya percepatan pencapaian tujuan reformasi birokrasi.

B. Deskripsi Singkat

Mata diklat ini membekali peserta dengan pengetahuan mengenai Manajemen Perubahan melalui pembelajaran mengenai konsep manajemen perubahan, Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi, dan Gambaran Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

C. Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami manajemen perubahan.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari modul ini maka peserta diharapkan dapat :

1. menjelaskan konsep manajemen perubahan
2. menjelaskan manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi
3. menjelaskan gambaran reformasi birokrasi di lingkungan kementerian hukum dan HAM

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Konsep Manajemen Perubahan

- a. Pengertian Manajemen Perubahan
- b. Tujuan Manajemen Perubahan
- c. Agen Perubahan
- 2. Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi
 - a. Manajemen Perubahan dalam reformasi Birokrasi
 - b. Hambatan Pegawai Melakukan Perubahan
 - c. Langkah-langkah melakukan perubahan
 - d. Pengendalian Manajemen Perubahan
- 3. Gambaran Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM
 - a. Revolusi Industri 4.0 dan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM RI
 - b. Dampak Perubahan memasuki Era Revolusi Industri 4.0
 - c. Best Practice Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

BAB II

KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Pengertian Manajemen Perubahan

Pengertian manajemen perubahan adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Manajemen perubahan (*change management*) sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena yang menjadi objek utama perubahan adalah sumber daya manusia. *Change management* dalam suatu organisasi umumnya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sederhana hingga kebijakan yang kompleks dan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Sebagai makhluk yang dinamis, manusia tidak bisa berdiam diri dengan kondisi lingkungan yang terus bergerak, sehingga perubahan diperlukan untuk mengarahkan pergerakan manusia ke arah yang diinginkan demi mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Perubahan ini bertujuan untuk merencanakan dan menerapkan strategi perubahan, mengendalikan perubahan serta membantu orang untuk beradaptasi terhadap perubahan. Dan tentunya, Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan untuk bergerak maju ke depan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya. Untuk lebih jelas mengenai Manajemen Perubahan ini, berikut ini adalah beberapa definisi dan pengertian manajemen perubahan menurut para ahli berikut ini :

- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea (Lientz, et al., 2004), Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Kotter (2011), Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Wibowo (2011 :193), Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Sangkala (1999), Manajemen Perubahan adalah teknik yang digunakan untuk menciptakan dan mendukung perubahan dalam suatu organisasi.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Karen Coffman dan Katie Lutes (2007), Manajemen Perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Holger Nauheimer (2007), Manajemen Perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan

teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Dari berbagai definisi dan pengertian mengenai manajemen perubahan ini, dapat disimpulkan manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

B. Tujuan Manajemen Perubahan

Setidaknya ada tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perubahan di dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
 2. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (tuntutan masyarakat akan pelayanan public yang prima, perubahan teknologi dan peralatan, kebijakan baru dan lainnya),
 3. Untuk memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat berdaya saing global.
- Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas pegawai, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi organisasi.

C. Agen perubahan

Agen perubahan adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai role model. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang “dapat” dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang “dipilih” berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan.

Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- b. Pemberi Solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.
- c. Mediator adalah peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.

D. Latihan

1. Sekaitan dengan agen perubahan, kita mengenal istilah *role model*, *katalis*, *problem solver*, *mediator*. Jelaskan pengertian masing-masing dalam sebuah kalimat.
2. Menurut Saudara, pengertian Manajemen Perubahan menurut siapakah yang tepat untuk diterapkan pada organisasi anda. Jelaskan!

BAB III

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM REFORMASI BIROKRASI

A. Manajemen Perubahan Dalam Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan ide dan gagasan pemerintah untuk bisa mewujudkan clean government dan good government. Menurut MenpanRB, Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur. Menurut Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, reformasi birokrasi merupakan harapan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang professional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara, maka diperlukan perubahan-perubahan yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi Pemerintahan yang belum tepat fungsi dan tepat ukuran.
- b. Peraturan Perundang-undangan yang masih terdapat tumpang tindih, inkonsistensi, tidak jelas, dan multitafsir.
- c. Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur yang masih tidak seimbang alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS, serta produktivitas PNS masih rendah.
- d. Kewenangan, masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

- e. Pelayanan Publik yang belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk.
- f. Pola Pikir (Mind-set) dan budaya kerja (Culture-Set), Pola pikir (mind-set) dan budaya kerja (culture-set) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (better performance), dan belum berorientasi pada hasil (outcomes).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009:72), mengatakan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas. Dimana reformasi biokrasi itu mencakup beberapa perubahan yaitu :

- a. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
- b. Perubahan penguasa menjadi pelayan, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah sikap mereka, karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi dibanding masyarakat sehingga mereka membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa

yang harus selalu dihormati. Oleh karenanya hal seperti itu harus dihilangkan dari birokrasi.

- c. Mendahulukan peranan dari wewenang, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan peranannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara menyampingkan wewenang mereka sebagai ASN
- d. Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.
- e. Perubahan manajemen kinerja, perubahan yang dimaksud yaitu merubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya.

B. Hambatan Pegawai Melakukan Perubahan

Hambatan banyak terjadi pada orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Menurut Robbin (2009) orang sulit berubah karena ada beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Orang sudah merasa mapan dengan pekerjaannya, sehingga kalau berubah takut tidak mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang baru.
- b. Orang ingin aman dengan pekerjaan sekarang, kalau terjadi perubahan dalam struktur organisasi kemungkinan akan tidak kehilangan dan penghasilan.

- c. Orang tidak mau ambil resiko dengan pekerjaan yang baru, karena pekerjaan yang terjadi pada saat ini sudah dipandang baik.
- d. Orang malas berpikir. Dengan pekerjaan yang baru, orang akan memerlukan energi, daya dan fikiran baru. Orang yang malas tentu tidak mau berfikir baru.
- e. Orang yang sudah mapan dengan pekerjaannya, kurang mempercayai (kurang yakin) perubahan itu membawa yang lebih baik.
- f. Karena perubahan itu datang dari orang lain dan bukan dari dirinya sendiri, maka orang tersebut tidak mau mendorong dalam perubahan.
- g. Tujuan perubahan kurang jelas karena tujuan perubahan kurang komunikasi kurang efektif.
- h. Orang takut gagal karena, sudah banyak pengalaman dalam perubahan tidak mencapai tujuan yang efektif.
- i. Pengorbanan yang diberikan terlalu besar tidak sesuai dengan hasilnya.
- j. Orang terperangkap dengan kebiasaan yang telah membudaya.

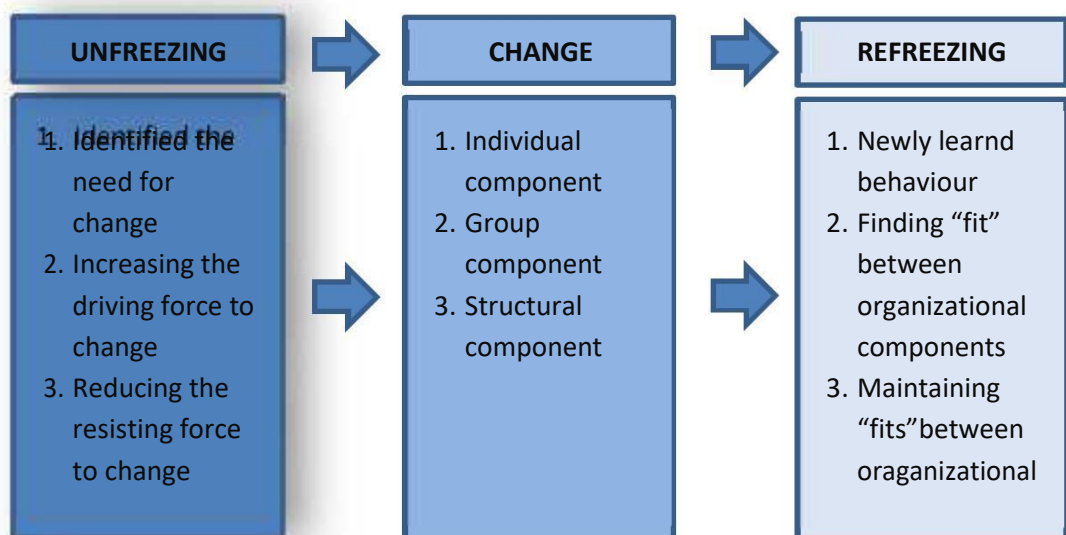
C. Langkah-Langkah Melakukan Perubahan

Robbin & Coulter menyatakan "*Change is a constant for organization and thus for managers. Because change can't be eliminated, manager must learn how to manage succesfully*". Perubahan itu tetap bagi organisasi dan juga bagi para pimpinan organisasi. Karena perubahan itu tidak dapat dieliminasi, maka para pimpinan organisasi harus belajar bagaimana mengelola perubahan itu dengan sukses. Terdapat beberapa model manajemen perubahan yang berisi langkah-langkah dalam melakukan perubahan organisasi, termasuk organisasi birokrasi pemerintah adalah

sebagai berikut : model Kurt Lewin; Mike Green; ADKAR; Julian Randall. Dengan diketahui model-model manajemen perubahan tersebut, maka para pimpinan birokrasi dapat memilih satu model yang cocok untuk mengelola perubahan di tempat tugasnya.

1. Model Kurt Lewin.

Kurt Lewin dalam Chung and Megginson (1990) mengemukakan langkah-langkah dalam pengembangan organisasi. Manajemen perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin menggunakan konsep ilmu fisika dan teknik, di mana suatu benda misalnya besi, bila akan dirubah bentuknya, maka harus dicairkan (*unfreezing*) terlebih dulu agar mudah dibentuk. Setelah benda yang akan dibentuk dicairkan maka, selanjutnya dimasukkan dalam cetakan sehingga diharapkan diperoleh bentuk baru seperti yang diinginkan. Setelah besi cair dimasukkan dalam cetakan (*change*), maka selanjutnya didinginkan (*refreezing*) sehingga akan diperoleh bentuk baru yang permanen.

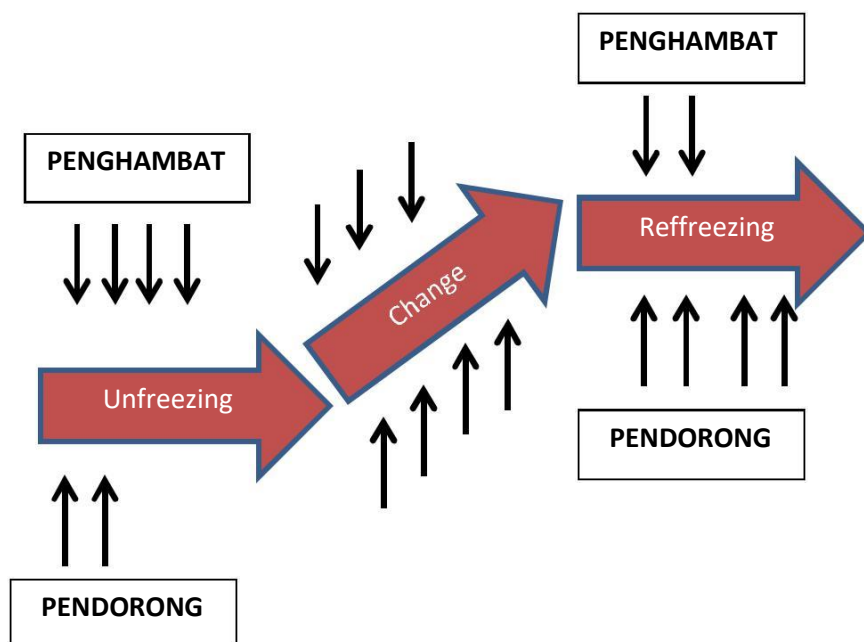


Gambar 1. Langkah-langkah Manajemen Perubahan Organisasi, menurut Kurt Lewin

Berdasarkan konsep tersebut, langkah-langkah manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin adalah sebagai berikut:

- a. Pada tahap pertama, dinamakan tahap *(unfreezing)* yaitu tahap pencairan. Pada tahap "pencairan" dalam organisasi, kegiatan yang dilakukan adalah dengan *identified the need for change, increasing the driving force to change; reducing the resisting force to change*. Pada tahap ini yang dilakukan pimpinan adalah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan.
- b. Pada tahap kedua dinamakan tahap *change* atau tahap mengubah. Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengubah *Individual Component, Group Components Structural Component*. Komponen individu, kelompok dan struktur.
- c. Pada tahap ketiga dinamakan tahap *refreezing* atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini yang dilakukan adalah, *reinforcing the newly learned behavior* (memberi dorongan kepada perilaku baru) *finding "fit" between organizational components* (penyesuaian antar komponen organisasi), *maintaining "fits" between organizational components*, memelihara antar komponen organisasi yang telah sesuai. Lebih lanjut Kurt Lewin mengemukakan bahwa, proses manajemen perubahan lebih diperjelas melalui gambar 2 berikut. Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa, pada saat perubahan diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi, maka akan muncul

resistensi/daya penghambat yang lebih besar daripada daya dorongnya (droving forve). Oleh karena itu pada tahap ini dilakukan "pencairan/unfreezing" agar timbul kesadaran untuk berubah. Ibarat besi sebelum dibentuk, maka besi dipanasi terlebih dulu sampai mencair, selanjutnya besi cair tersebut dituangkan dalam cetakan dan setelah dingin akan diperoleh bentuk baru. Pada tahap *change* (proses merubah), daya dorong yang terjadi menjadi lebih besar dari daya penghambat, sehingga perubahan bisa berjalan. Bila daya dorong lebih kecil dari daya penghambat, maka perubahan tidak akan berjalan atau gagal. Oleh kerena itu pimpinan harus mampu memotivasi dan mendorong warganya agar menjadi daya dorong yang kuat.



Gambar 2. Daya dorong dan penghambat pada setiap proses perubahan

Pada tahap refreezing, yaitu tahap pembekuan/pemantapan terhadap bentuk perubahan yang diinginkan. Pada tahap ini dorongan terhadap

perubahan sudah lebih besar dari hambatannya, sehingga perubahan yang diinginkan telah terjadi dengan sukses.

2. Model Mike Green



Gambar 3. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green

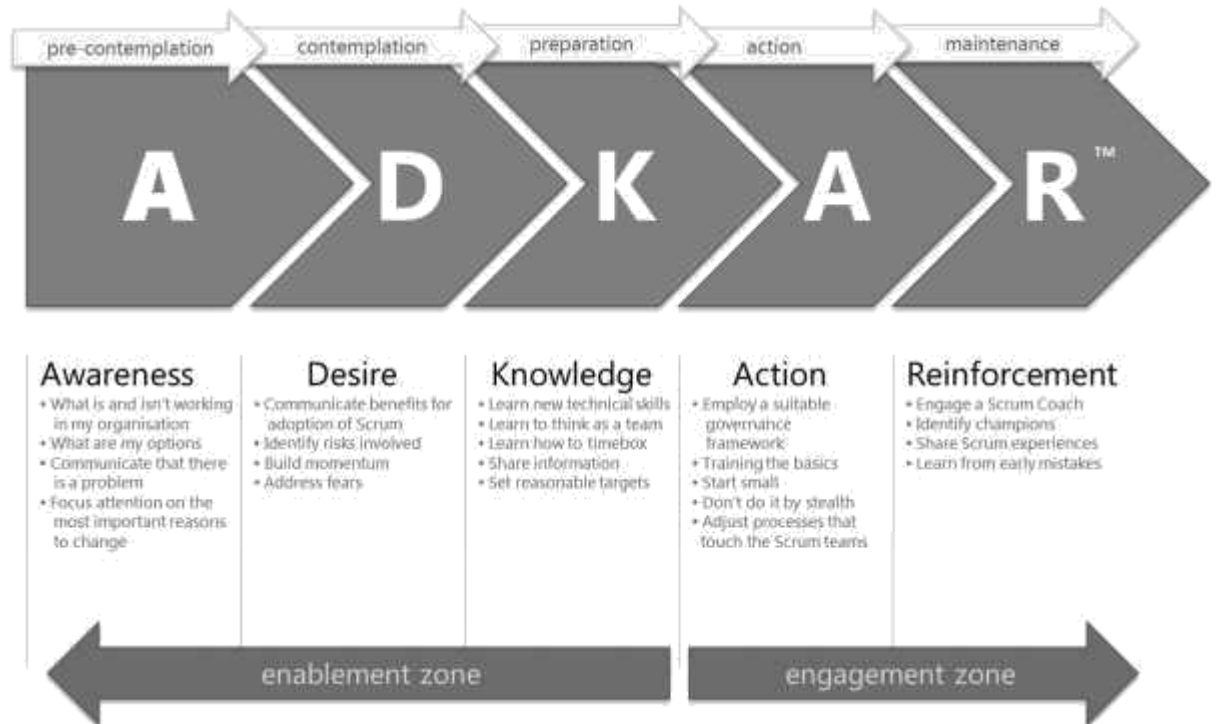
Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green (2010), ditunjukkan pada gambar 3 di atas. Berdasarkan tersebut terlihat ada enam langkah dalam melaksanakan manajemen perubahan yaitu: *orientation, organization, mobilization, implementation, transition, dan intergration*. Menurut Mike Green, dalam suatu perubahan, hal utama yang perlu dirubah adalah: *mindset, culture, leadership* (pola fikir, budaya/kebiasaan dan kepemimpinan)

- 1) Orientasi: adalah kegiatan untuk menentukan arah kemana perubahan akan dilakukan.

- 2) Organisasi: adalah pengaturan orang-orang yang akan melaksanakan perubahan, *job deskripsi* setiap orang dan strategi untuk melaksanakan perubahan
- 3) Mobilisasi: adalah proses kegiatan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan dan memfasilitasi orang-orang yang telah ditetapkan agar dapat bekerja sesuai dengan *job deskripsi* yang telah dibuat untuk melaksanakan perubahan
- 4) Implementasi: adalah suatu proses kegiatan untuk melaksanakan perubahan. Rencana perubahan yang telah dibuat dicoba diimplementasikan
- 5) Transisi: adalah kegiatan mengelola agar orang-orang telah melaksanakan perubahan tetap melanjutkan dalam melaksanakan perubahan dan tidak kembali pada posisi semula
- 6) Integrasi adalah menggabungkan semua perubahan dalam suatu bentuk baru yang utuh, sehingga tujuan perubahan tercapai secara efektif dan efisien.

3. Model ADKAR

Proci, mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 4. Manajemen Perubahan Menurut Proci, Model ADKAR

- a. **Awareness:** pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan.
- b. **Desire:** pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
- c. **Knowledge:** para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan
- d. **Ability,** meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
- e. **Reinforcement,** pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dapat dijaga dan dipertahankan.

4. Model Lesley Partridge

Lesley Partridge mengemukakan langkah-langkah manajemen perubahan ditunjukkan pada gambar 5. berikut. Berdasarkan gambar tersebut terdapat empat langkah dalam manajemen perubahan yang dinyatakan dalam pertanyaan yaitu, *where we now?*; *where do we want to go?*; *how can we get there?*; *what do we achieve?*



Gambar 5. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Lesley Partridge

a. *Where we now* (di mana kita sekarang?)

Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diharapkan. Oleh karena itu dalam melakukan manajemen perubahan, maka harus tahu di mana "kita sekarang?". Maksud dari pertanyaan tersebut agar pimpinan organisasi memastikan dengan fakta yang obyektif dan up to date, tentang kondisi riil saat ini.

b. *Where do we want to go* (ke arah mana kita akan menuju)

Setelah kondisi saat ini diketahui berdasarkan data yang akurat, obyektif dan up to date, maka tahap berikutnya adalah menetapkan ke arah mana kita akan menuju (*Where do we want to go?*). Jadi arah perubahan itu adalah menjawab pertanyaan ke arah mana kita akan menuju. Secara teoritis untuk menentukan arah yang realistis dapat dilakukan dengan analisis SWOT (Strength/kekuatan; Weakness/kelemahan; Opportunity/peluang; dan Threat (hambatan).

c. *How can we get there?* (Bagaimana caranya kita sampai ke sana)

Setelah kondisi awal dan kondisi yang dituju sudah diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi atau cara untuk mencapainya. Secara teoritis cara yang digunakan untuk mencapai adalah dengan memperkuat dorongan, dan mengurangi hambatan.

d. *What do we achieve* (apakah kita sudah sampai?)

Langkah ke empat dari manajemen perubahan menurut Lesley Partridge adalah menjawab pertanyaan *do we achieve* (apakah kita sudah sampai?). Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan melalui monitoring dan evaluasi. Monitoring digunakan untuk mengetahui seberapa jauh program-program perubahan yang telah direncanakan tercapai, dan evaluasi digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tujuan program dapat tercapai.

D. Pengendalian Manajemen Perubahan

Perubahan yang telah dilaksanakan harus dikontrol, agar rencana perubahan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasilnya tercapai.

Hussey (2000) menyatakan terdapat paling tidak 10 (sepuluh) penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan antara lain :

- 1) Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan.
- 2) Banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya.
- 3) Aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir.
- 4) Aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- 5) Pimpinan kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan.
- 6) Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada sub-ordinat tidak cukup.

Agar pelaksanaan manajemen perubahan tidak mengalami kegagalan maka perlu ada manajemen pengendalian. Dalam hal pengendalian manajemen pengendalian Antony (2009) menyatakan *"Management Control is a process by which manager influence other member organization to implement the organization's strategies"*. Pengendalian manajemen adalah suatu proses di mana manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi pengendalian manajemen perubahan birokrasi dilakukan dengan cara mempengaruhi seluruh aparatur sipil negara untuk mengimplementasikan dengan benar rencana perubahan yang telah dilakukan.

Cara yang dapat ditempuh untuk mengantisipasi kegagalan perubahan, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Pendidikan dan Komunikasi.

- ✓ Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, perubahan. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk dan kesempatan.
- ✓ Ini digunakan bila ada kekurangan atau ketidaktepatan informasi dan analisis

b. Partisipasi.

- ✓ Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator.
- ✓ Digunakan bila inisiator tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan dan orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak.

c. Memberikan kemudahan dan dukungan.

- ✓ Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri keterampilan yang mempermudah dan mendukung proses perubahan.
- ✓ Taktik ini digunakan bila penolakan berkembang sebagai hasil ketidakmampuan adaptasi.

d. Negosiasi dan persetujuan.

- ✓ Pengambil inisiatif perubahan bersedia menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak aktif atau potensial. Cara ini biasa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yg tidak kecil.

e. Manipulasi dan Kooptasi.

- ✓ Manipulasi adalah menutupi kondisi yg sesungguhnya. Misalnya memelintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, dsb. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dlm mengambil keputusan.
- ✓ Digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau mahal.

e. Paksaan.

- ✓ Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.
- ✓ Bila kecepatan adalah esensial, dan inisiator perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar.

E. Latihan

1. Jelaskan menurut Saudara, pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) yang terjadi dan Saudara alami pada organisasi. Termasuk dalam penjelasan Saudara, langkah-langkah yang harus diambil.
2. Jelaskan secara ringkas beberapa model dalam langkah-langkah melakukan perubahan. Berikan contohnya.
3. Dalam mengantisipasi kegagalan dalam melakukan perubahan, menurut Saudara langkah-langkah apa yang paling tepat untuk dilakukan?

BAB IV

GAMBARAN REFORMASI BIROKRASI

DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI

Konsep *best practices* telah banyak digunakan dan berkembang di dunia bisnis, misalnya manajemen risiko, penetapan *milestone*, prosedur uji coba, manajemen penggunaan lahan dan perencanaan fisik. *Best practices* juga banyak digunakan dalam dunia industri seperti pembangunan perangkat lunak, konstruksi dan transportasi. Di bidang pembangunan, dimana termasuk di dalamnya termasuk administrasi pemerintahan, *best practices* merupakan sebuah proses pembangunan yang berulang (*iterative*), dimana kemajuan yang telah diperoleh dalam suatu tahapan, membantu memfokuskan diri untuk menuju tahapan pembangunan selanjutnya. *Best practices* membantu pelaku pembangunan memastikan bahwa tahap yang telah dilalui benar-benar berhasil dilaksanakan dengan baik sebelum memasuki tahap pembangunan selanjutnya.

Best Practice Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

1. Bidang Sumber Daya Manusia

Meningkatkan kualitas pengelolaan Sumber Daya Manusia melalui upaya pengembangan pegawai berbasis kompetensi sesuai dengan rencana dan kebutuhan serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap hal tersebut. Selain itu redistribusi pegawai perlu dilakukan untuk mengatasi kurangnya jumlah pegawai di beberapa unit tertentu di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Kegiatannya antara lain:

1. Deklarasi janji kinerja setiap awal tahun
2. Evaluasi kinerja pegawai
3. Workshop tunas integritas dan agen perubahan
4. Coaching mentoring
5. Kegiatan Bela negara bagi pegawai Kemenkumham di Brimob dan Kementerian Pertahanan
6. Analisa jabatan dan standar nama pelaksanan, analisa beban kerja
7. Standar Kompetensi pegawai terekam dalam Simpeg
8. Kinerja dan penegakan disiplin berbasis Simpeg
9. Seleksi terbuka eselon 1 dan 2
10. Pola Karir struktural dan fungsional
11. Distribusi ASN di lingkungan Kemenkumham dengan Simpeg
12. Assesmen uji dan pengembangan kompetensi
13. Pembayaran tunjangan kinerja berbasis kinerja dengan simpeg
14. Sistem talent managemen
15. Pelatihan berbasis e-learning

2. Area Peningkatan kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik pada seluruh unit kerja dan unit perwakilan dengan memastikan terlaksananya standar pelayanan, alur dan prosedur pelayanan dan budaya pelayanan prima.

Kegiatannya:

1. Layanan pendirian badan hukum melalui www.ahu.go.id
2. Layanan permohonan kewarganegaraan secara elektronik
3. Layanan PPNS online
4. Pengawasan orang asing secara online melalui aplikasi APOA

5. Rencana implementasi stiker kedatangan (bagi WNA) yang di dalamnya terdapat QR code
6. Pendaftaran Permohonan izin tinggal (ITK, ITAS, ITAP) secara online
7. Antrian paspor online menggunakan android dan ios
8. Layanan data based pemasyarakatan
9. Layanan remisi online
10. Layanan e-filing (pendaftaran kekayaan intelektual secara elektronik
11. Layanan informasi peraturan perundang-undangan (peraturan.go.id) dan jdi online
12. Android Legal Smart Channel untuk media penyuluhan hukum dan mempromosikan web streaming dari BPHN TV
13. Sid Bankum, Aplikasi Sistem Informasi Database Bantuan Hukum

3. Area Pengawasan

Meningkatkan kualitas implementasi pada area pengawasan dengan membentuk unit pengendali gratifikasi (UPG) di setiap unit eselon I, membentuk satgas SPIP di setiap unit satker untuk melakukan penilaian resiko berikut kegiatan untuk meminimalisasi resiko yang ada, mengimplementasikan kebijakan whistle blowing system yang ada, dan meningkatkan kuantitas maupun kualitas APIP (Aparat Pengawas Internal Pemerintah) untuk mendukung fungsi pengawasan internal di Kemenkumham Kegiatannya:

1. Pendampingan dan review perencanaan anggaran
2. Pendampingan evaluasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB)

3. Pendampingan SAKIP
4. Audit keuangan internal
5. Pembangunan zona integritas (WBK)/WBBM)

4. Area Penataan Kelembagaan (dalam kurun waktu 2016-2017)

Restrukturisasi kelembagaan Kemenkumham diperkuat oleh Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 29 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM RI sebagaimana telah diubah dengan Permenkumham nomor 6 Tahun 2016 tentang Perubahan Organisasi dan Tata Kerja Kemenkumham. Untuk Kanwil dengan Pemenkumham Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM

Kegiatan lainnya:

1. Pembentukan 3 balai diklat
2. Pembentukan 19 Kantor Kantor Imigrasi
3. Evaluasi UPT pemasyarakatan dengan pembentukan Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA)
4. Penataan dan pembentukan 31 Lapas perempuan, 3 Lapas dan 1 Rutan Perempuan
5. Permenkumham nomor 16 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Ilmu Pemasyarakatan (POLTEKIP)
6. Permenkumham nomor 14 tahun 2017 tentang 2016 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Politeknik Imigrasi (POLTEKIM)

A. Revolusi Industri 4.0 dan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM

Krisis ekonomi yang melanda bangsa Indonesia pada tahun 1997 berkembang menjadi krisis multidimensi menjadi tonggak sejarah lahirnya reformasi birokrasi yang mengubah seluruh tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Segenap lapisan masyarakat menuntut pemerintah untuk segera melakukan perubahan untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Pada reformasi tersebut terjadinya perubahan penting di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi. Dalam perjalanan dan perkembangannya, bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dari bidang yang lainnya. Akibatnya pada tahun 2004 pemerintah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good government* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Mulai tahun 2004 ide dan gagasan reformasi birokrasi terus mengalami inovasi dan diterapkan di seluruh kementerian dan lembaga (K/L) serta pemerintah kota dan daerah.

Sejalan dengan dengan reformasi birokrasi yang terus bergulir, bangsa Indonesia dan seluruh dunia saat ini sedang dihadapkan pada tantangan yang jauh lebih besar lagi dengan kehadiran revolusi industri 4.0. Semua negara menyiapkan strategi nasional menghadapi ini karena revolusi industri 4.0 dipastikan akan mengubah cara kerja birokrasi. Kehadiran revolusi industri generasi pertama ditandai oleh penggunaan mesin uap

untuk menggantikan tenaga manusia dan hewan. Kemudian, generasi kedua, melalui penerapan konsep produksi massal dan mulai dimanfaatkannya tenaga listrik, generasi ketiga, ditandai dengan penggunaan teknologi otomasi dalam kegiatan industri. Pada revolusi industri keempat atau yang biasa disebut dengan industry 4.0, menjadi lompatan besar bagi sektor industri, dimana konektivitas, interaksi, dan batas antara manusia, mesin, dan sumber daya lainnya yang semakin konvergen melalui teknologi informasi dan komunikasi sehingga melahirkan model bisnis yang baru dengan basis digital guna mencapai efisiensi yang tinggi dan kualitas produk yang lebih baik. Seiring dengan hal ini, isu revolusi industry 4.0 merombak seluruh aspek tatanan kehidupan manusia termasuk perubahan dalam birokrasi pemerintahan konvensional menuju birokrasi digital, implikasinya adalah hampir 60 % pekerjaan yang dilakukan oleh ASN akan tergantikan oleh otomatisasi, kebutuhan terhadap ASN yang *high skilled* akan semakin tinggi serta adanya berbagai kebijakan pemerintah yang berbasis digital. Birokrasi pemerintah khususnya Kementerian Hukum dan HAM berupaya menempatkan transformasi digital sebagai strategi utama untuk memberikan pelayanan publik di bidang hukum yang efektif dan efisien. Hal ini di dukung dengan arah kebijakan Menteri Hukum dan HAM untuk mewujudkan birokrasi digital, beberapa contoh upaya yang telah dilakukan oleh administrasi hukum umum dengan pelayanan pendaftaran fidusia on line, pendirian perusahaan secara online, pendaftaran yayasan online, permohonan kewarganegaraan online, permohonan legalisasi online. Unit Direktorat Keimigrasian dengan pelayanan izin tinggal online, antrean

passport online, visa online, e-pasport. Unit Direktorat Hak Kekayaan intelektual dengan pelayanan pendaftaran hak cipta online, pendaftaran merek online, pendaftaran desain industri online, pendaftaran paten online. Unit Direktorat Pemasyarakatan (Penjara) dengan layanan sistem data base pemasyarakatan yang terintegrasi secara online, Unit sekretariat Jenderal dengan layanan administrasi kepegawaian dan ketatausahaan berbasis online dan masih banyak lagi digitalisasi birokrasi yang telah diupayakan di seluruh unit kerja Kementerian Hukum dan HAM lainnya. Tentunya upaya mewujudkan birokrasi digital ini membutuhkan aparatur yang kompeten dengan pola pikir digital.

Menghadapi berbagai tantangan di atas diperlukan upaya serius dan kolaborasi dari seluruh stakeholders baik pemerintah maupun swasta, salah satu kuncinya adalah dengan mempersiapkan aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang kompeten. Oleh karenanya, diperlukan pengembangan kompetensi yang menggunakan cara yang smart, untuk menghasilkan aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang smart dengan pola pikir digital.

B. Dampak Perubahan Memasuki Era Revolusi Industry 4.0

Salah satu tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh organisasi saat ini adalah revolusi industry 4.0 yang melahirkan pasar global dan Inovasi Teknologi yang terus berkembang. Globalisasi dan Inovasi Teknologi ini telah memengaruhi pasar dan juga menyebabkan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Fenomena-fenomena seperti penggunaan internet, media

sosial dan teknologi seluler telah merubah perilaku pasar (masyarakat) sehingga organisasi perlu menanggapi dan memahami kebutuhan atau keinginan masyarakat.

Oleh karena itu, setiap organisasi diharuskan untuk terus berinovasi serta memperbarui proses dan efisiensi operasionalnya untuk berkolaborasi dengan pasar yang semakin meluas dan beradaptasi dengan perilaku pasar yang selalu berubah. Organisasi yang menolak untuk berubah atau tidak bergerak maju akan dipaksa untuk keluar dari pasar atau bahkan mungkin terhapus oleh organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan yang terus melakukan inovasi untuk bergerak maju kedepan. Dengan kata lain, apabila suatu organisasi atau perusahaan ingin tetap eksis di dunia bisnisnya, organisasi atau perusahaan yang bersangkutan harus melakukan perubahan atau inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk menanggapi situasi terkini atau memenuhi kebutuhan pasar barunya. Dapat dikatakan bahwa saat ini sudah bukan zamannya lagi untuk melakukan suatu hal yang sama setiap tahunnya untuk mendapatkan hasil yang sama.

Seperti sebuah pepatah yang dikatakan oleh seorang pemikir besar asal Tiongkok yaitu Konfusius, “Belajar itu seperti mendayung perahu kecil yang melawan arus. Kalau tidak Maju berarti Mundur”. Sebenarnya pepatah ini juga sangat cocok ditujukan kepada organisasi-organisasi di zaman ini, jika organisasi tersebut tidak bergerak maju maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut sebenarnya dalam keadaan mundur.

Saat ini adalah jaman dimana berbagai jenis teknologi digital sudah sangat mengalami perkembangan dan juga kemajuan yang luar biasa pesatnya. Perkembangan yang sudah menjadi sebuah gaya hidup masyarakat/ generasi milleneal saat ini memang tidak bisa lepas dari yang namanya teknologi digital baik itu untuk kehidupan sehari-hari maupun pada kegiatan bisnis. Di era digital yang sudah semakin maju seperti sekarang memang memiliki banyak sisi negatif dan juga sisi positifnya, dimana anda harus bisa melihatnya dari dua sudut pandang yang berbeda, sehingga akan tercipta keseimbangan di dalam kehidupan anda nantinya dan tentunya akan membawa dampak positif bagi kehidupan anda sendiri. Mau tidak mau, suka atau tidak sudah, fakta yang terjadi saat ini adalah :

- 25 Tahun lalu Wartel (Warung Telekomunikasi) adalah bisnis yg menguntungkan, namun saat ini Wartel sudah tidak kita jumpai lagi, karena semua orang memiliki *handphone*.
- 20 tahun lalu Telepon Umum masih terbilang alat yg sangat membantu, namun saat ini yg tersisa hanya bangkainya saja.
- 20 tahun yang lalu, Nokia dengan julukannya adalah raja ponsel di seluruh dunia. Fakta hari ini tinggal kenangan, dihajar oleh *BlackBerry*.
- 10 thn lalu *BlackBerry* merajai *Chatting* di Indonesia, semua orang selalu meminta pin BB, namun sekarang sudah dilibas oleh Android dgn *Whatsapp* dan *Line*.
- 10 tahun yang lalu *Yahoo* adalah raksasa dunia internet. Fakta hari ini habis terlindas oleh *Google*.

- 10 tahun yang lalu, surat kabar, majalah, dan televisi adalah media informasi paling efektif. Fakta hari ini, mereka tergerus oleh *YouTube*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Linkedin*.
- 10 tahun yang lalu gerai Matahari, Ramayana, Carrefour, Hypermart adalah raja dunia retail. Fakta hari ini, gerai mereka banyak tutup, tergantikan oleh Bukalapak, Lazada, Tokopedia, Shopee, Blibli, dll.
- 10 tahun yang lalu kita masih pakai kertas, survey, dll jika ingin kredit, Fakta hari ini, mereka akan segera tergerus oleh akulaku dan kredivo.
- 10 tahun yang lalu ojek adalah profesi yang bahkan tidak dipandang sebelah mata pun. Fakta hari ini, tukang ojek adalah S1 bahkan S2, karena sudah ada ojek online seperti Gojek.
- 10 tahun lalu order Taxi sangat menjengkelkan, sekarang sudah ada Grab, Uber dll.
- 10 tahun lalu, dunia investasi hanyalah milik orang kaya, orang banyak duit. Fakta hari ini, dengan uang 100 rb rupiah pun pengamen jalanan bisa beli Reksadana saham.
- 10 tahun yang lalu anda buka toko kelontong harus pakai modal besar. Fakta hari ini, hanya bermodal *Smartphone* anda bisa jadi grosir dengan aplikasi Kudo.
- 10 tahun lalu anda pesan hotel dan ticket pesawat lewat *travel agent*. Fakta hari ini, ribuan *travel agent* berguguran tergantikan oleh Traveloka, Agoda, Pegipegi, dll.
- 10 tahun lalu saya kesulitan mencari makanan halal jika ke luar negeri, namun sekarang begitu mudahnya mencari restoran halal dan masjid terdekat dengan aplikasi Halal Trip.

- 10 tahun lalu mencari teman lama cukup sulit terutama teman sekolah SD, SMP ataupun SMA saat ini hp sudah penuh dengan *Group WA Alumni*.
- 10 tahun yang lalu, jika anda tidak terbuka pada perubahan jaman, maka hari ini Anda adalah orang yang tergilas oleh jaman.

Mungkin suatu saat kantor-kantor pemerintah tidak lagi memberikan pelayanan pada masyarakat secara manual karena semua layanan akan berbasis digital (birokrasi digital) oleh sebab itu menuntut adanya ASN yang responsive terhadap perubahan. Dan jika hari ini pun anda tidak terbuka oleh informasi dan perubahan, Percayalah 10 tahun yang akan datang anda adalah orang-orang yang tertinggal karena perubahan dan inovasi, tidak akan pernah berhenti, meski anda berkeras untuk tidak ikut berubah. Di Dunia ini tidak ada tempat untuk berhenti.

C. Latihan

1. *Best practices* membantu pelaku pembangunan memastikan bahwa tahap yang telah dilalui benar-benar berhasil dilaksanakan dengan baik sebelum memasuki tahap pembangunan selanjutnya. Dengan definisi ini tolong Saudara sebutkan dan jelaskan *best practices* pada organisasi tempat Saudara bekerja.
2. Sekaitan era Revolusi Industri 4.0, sebutkan beberapa inovasi dalam bidang tugas dimana Saudara bekerja.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Dunia hari ini sedang mengalami suatu perubahan besar, yaitu Revolusi Industri (R.I) 4.0. Revolusi Industri (R.I) 4.0 merupakan perubahan dalam mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu penggunaan *Internet of Things* (IoT), big data, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (Artificial Intelligence). Perubahan ini dirasakan tidak hanya oleh sektor swasta, tetapi juga oleh birokrasi pemerintah. Selain berbagai peluang yang ditawarkannya, era Revolusi Industri (R.I) 4.0 menimbulkan berbagai persoalan publik baru yang harus dihadapi, seperti polemik transportasi daring; ancaman e-commerce terhadap toko/retail konvensional; kejahatan siber, dsb. Oleh karenanya, birokrasi pemerintah harus melakukan reformasi besar untuk dapat berhasil melaksanakan tugas dan fungsinya di era Revolusi Industri (R.I) 4.0 ini. Reformasi birokrasi (RB) 4.0 merupakan gagasan strategi yang dapat diterapkan organisasi pemerintah untuk menghadapi Revolusi Industri (R.I) 4.0.

Menghadapi tantangan tersebut birokrasi harus mampu melakukan manajemen perubahan yaitu suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan birokrasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola seluruh aparatur sipil Negara (ASN) yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Reformasi birokrasi (RB) 4.0 mencakup tiga aspek utama, yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Reformasi birokrasi

(RB) 4.0 ini merupakan kelanjutan dari gagasan reformasi birokrasi yang sudah berjalan saat ini. Dengan tambahan dimensi kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan TIK, maka pemerintah diharapkan dapat menerima manfaat maksimal dari Revolusi Industri (R.I) 4.0. Sementara disisi lain mampu meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan dari Revolusi Industri (R.I) 4.0.

B. Tindak Lanjut

Peserta diharapkan secara aktif membaca isi modul Manajemen Perubahan, berdiskusi, mengerjakan latihan, dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, baik dengan dukungan belajar oleh Widyaiswara/Pengajar atau pembelajaran mandiri yang dilakukan oleh peserta, baik secara mandiri maupun berkelompok (*peer group study*).

Daftar Pustaka

- Apri Nuryanto, Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah. Direktorat Pembinaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, Kementrian Pendidikan Dan Kebudayaan, Tahun 2015
- Cahyono, E. (2018). Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi Organisasi Pemerintah. Retrieved from <http://setkab.go.id/revolusi-industri-4-0-dan-transformasi-organisasipemerintah/>
- Chung, Megginson, Organizational Behavior, Developing Managerial Skill, Happer & Row Publisher, New York 1995
- Direktor of Research and Development Prosci Research; Change Management, 2010.
- Mike Green; Change Management Master Class; A Step by Step Guide to Successful Change Management, 2010, Kogan Page London and Philadelphia Lesley
- Kemenpan dan RB. 2010. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Jakarta : Kemenpan dan RB. Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju
- Lesley Partridge; Managing Change; Learning Made Simple; Elsevier; London, New York; 2007
- Laporan Survei Budaya Organisasi Sekretariat Jenderal Dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- <https://digitalentrepreneur.id/dunia-mulai-beralih-ke-era-digital/>
- <https://ilmanajemenindustri.com/pengertian-manajemen-perubahan-change-management/>