

PROYEK PERUBAHAN PADA DIKLAT PIM IV POLA BARU

oleh: Sutrisno *)

ABSTRAK

Penyelenggaraan Diklat PIM IV pada mulai tahun ini sesuai Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV merupakan pola diklat yang sangat berbeda daripada tahun tahun sebelumnya.

Untuk menghasilkan Proyek Perubahan, setiap peserta akan melalui serangkaian pengalaman belajar, mensintesis materi-materi diklat, mendapatkan bimbingan, sampai pada menulis kertas kerja secara mandiri. Di akhir pembelajaran, peserta menunjukkan kompetensinya melalui Laporan Proyek Perubahan.

Kendala yang akan ada didalam implementasi dilapangan terkait kesiapan perencanaan, anggaran infrastruktur, dan peserta harus diantisipasi secara dini oeh masing masing lembaga diklat. Implikasinya, setiap orang harus diyakinkan akan pentingnya arti sebuah perubahan sehingga secara individual mereka memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan yang akan dirancang.

Kata kunci: proyek, perubahan, sistem, diklat, pemimpin.

I. PENDAHULUAN

Diklat Kepemimpinan Pola baru akan dilaksanakan mulai tahun 2014 dan melibatkan pimpinan masing-masing instansi dalam proses pembelajaran, apresiasi dan kepemilikan; sehingga peran pemimpin instansi untuk ikut bertanggung jawab menyiapkan calon pemimpin. untuk dapat membentuk pemimpin perubahan.

Perubahan diklat pola baru ini yang cukup signifikan dibandingkan diklat PIM pola lama adalah cara pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan leadership birokrasi di sektor publik terutama dalam menyumbangkan inovasi dan perubahan di instansinya masing-masing. Selain materi pembelajarannya, perubahan lain adalah dirancang berbasis pada pengalaman dan

pembelajaran tidak sepenuhnya klasikal, tapi sifatnya on-off kampus yang membuat peserta tidak jenuh dikelas dan harus mengembangkan diri pada instansi pengirim. Pada pola baru ini peserta akan melakukan kunjungan ke tempat-tempat yang bisa dijadikan model pembelajaran, sehingga pembelajaran tidak terkesan monoton. Didalam pola baru ini telah dirumuskan mengenai pengertian kesiapan aparatur diklat yaitu kemauan PNS yang sungguh-sungguh mengikuti pembelajaran, membangun kompetensi dalam memperoleh informasi tentang rencana mempersiapkan perubahan, dan memiliki kinerja serta berkemauan untuk mengimplementasikan agenda perubahan di unit kerja.

Manusia sebagai kekuatan daya saing adalah sumber daya organisasi yang harus memiliki keunggulan kompetensi

tertentu guna mendukung pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

Keanekaragaman sumber daya yang dimiliki harus mampu dikelola dengan sangat baik, beragam orang dalam sebuah organisasi harus mampu bekerja sama agar tetap fokus pada satu tujuan utama sebagaimana ditetapkan dalam visi organisasi.

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan.

Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.

II. DASAR TEORI

A. TUJUAN PERUBAHAN

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan daridalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal).

Manajemen Perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karenasebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut tersebut.

Sebuah perubahan kadang sangat diperlukan didalam sebuah organisasi. Diperlukan strategi dan perencanaan bagaimana perubahan itu dapat dicapai dan juga implementasinya.

Setiap perubahan memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan upaya peningkatan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik.

Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu. Tujuan perubahan disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung. Tujuan suatu perubahan pada umumnya masih bersifat makro dengan jangka waktu relative panjang.

Untuk itu, tujuan dijabarkan dalam jangka waktu lebih pendek dengan ukuranyang lebih spesifik, dan konkret dengan menetapkan sasaran perubahan. Sasaran perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, SDM, proses mekanisme kerja dan budaya organisasi.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah "penolakan atas perubahan itu sendiri". Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*).

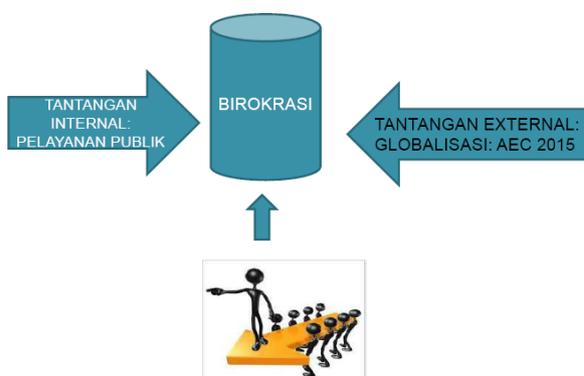
Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan dilakukan secara matang.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Proyek Perubahan merupakan suatu kegiatan pembelajaran dengan bimbingan para *coach* dan *concelor* / *mentor* serta *teamwork* yg ada di instansinya mulai dengan kegiatan:

1. Diagnose organisasi.
2. Mengkomunikasikan permasalahan dengan stakeholder.
3. Merancang Proyek yPerubahan dan membangun Tim.
4. Melaksanakan Proyek Perubahan.
5. Menyajikan hasil pelaksanaan dalam seminar kepemimpinan.

B. MENGAPA PEMIMPIN PERUBAHAN



1. Sektor publik di Indonesia umumnya tertinggal dalam hal : wawasan global,

adopsi teknologi, inovasi, kapabilitas personil, dsb.

2. Dibandingkan dengan sektor publik di negara ASEAN, Sektor publik di Indonesia relatif memiliki kualitas yang lebih rendah.
3. Sektor publik menjadi salah satu faktor strategis bagi daya saing dan kualitas sektor swasta.
4. Pemimpin perlu melakukan Perubahan yang efektif agar Organisasinya berkinerja tinggi, baik dalam tugas sebagai pelayan public maupun di dalam menghadapi era globalisasi Asean Economic Community (AEC) 2015.
5. Pencapaian visi 2015 Pemerintah berkelas dunia.

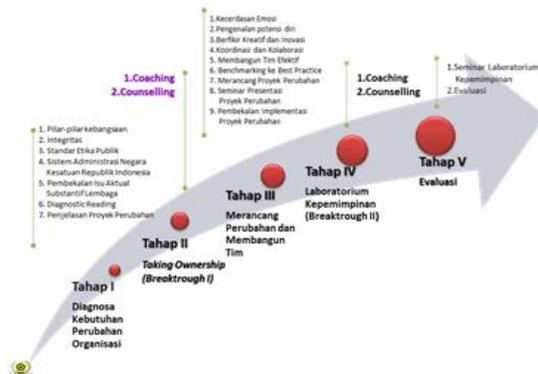
C. PEMIMPIN DAN PERUBAHAN

Sejumlah literatur kepemimpinan mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang untuk mencapai suatu tujuan. Pengertian kepemimpinan ini mengharuskan pemimpin terlebih dahulu menetapkan suatu tujuan, lalu kemudian bergerak mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya untuk mendukung dan melaksanakan perubahan itu. Tujuan seorang pemimpin kemudian menjadi suatu dimensi yang sangat menentukan. Tidak semua pemimpin mampu menetapkan tujuan yang tepat. Terkadang cara menetapkan tujuanlah yang membawa kegagalan seorang pemimpin. Misalnya, tujuan dimaksud terlalu ambisius sehingga sulit diwujudkan oleh stakeholder dan sumber daya yang dimilikinya. Atau tujuannya bersifat *business as usual* sehingga tidak mampu membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi.

Begitupula, tujuan-tujuan organisasi yang jauh dari prinsip standar etika publik, dimana dalam menetapkan tujuannya,

pemimpin memiliki maksud tertentu seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.

Setelah menetapkan tujuan yang tepat, barulah pemimpin menerapkan kemampuan mempengaruhinya, agar seluruh stakeholdernya mendukungnya untuk mencapai tujuan tersebut. Keberhasilannya dalam mempengaruhi stakeholder inilah yang akan menentukan apakah pemimpin tersebut berhasil membawa perubahan, karena mustahil perubahan itu dilaksanakan sendiri. Pemimpin membutuhkan orang lain untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki. Stakeholder yang dulunya menentang kemudian berbalik menjadi mendukung; stakeholder yang dulunya pasif, kemudian berubah menjadi aktif. Jika efektif memobilisasi stakeholder, maka perubahan yang direncanakan akan terwujud tanpa menemui kendala yang berarti



Gambar 1. Agenda Pembelajaran Diklat PIM IV



Gambar 2. Durasi Pembelajaran Diklat PIM IV

Setiap peserta Diklat PIM IV setelah melaksanakan Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*) akan melakukan Seminar Laboratorium Kepemimpinan.

Seminar Laboratorium Kepemimpinan pada dasarnya adalah media yang diperuntukan bagi peserta untuk menunjukkan kinerjanya sebagai pemimpin perubahan. Oleh karena itu, setiap capaian yang mereka ungkapkan perlu dibuktikan dengan bukti atau evidence yang mereka kumpulkan. Tugas narasumber, mentor dan coach adalah memverifikasi dan memvalidasi bukti-bukti tersebut. Di samping itu, bagi peserta yang lain, Seminar Laboratorium Kepemimpinan ini adalah ajang untuk berbagai pengetahuan. Dalam forum inilah, peserta diharapkan dapat mengadopsi dan mengadaptasi cara-cara terbaik dalam memimpin suatu perubahan. Hasil pembelajaran peserta dalam seminar ini akan menjadi input dalam tahap Evaluasi Kepemimpinan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan menjelang seminar dan sesudah seminar :

1. Persiapan peserta untuk presentasi/penyajian.
2. Persiapan dan pelaksanaan seminar oleh Panitia Penyelenggara.
3. Perbaikan atau Penyempurnaan Laporan Proyek Perubahan setelah diseminarkan.
4. Tindak lanjut dari Proyek Perubahan setelah peserta kembali ke unit kerja masing-masing.

III. Kegiatan Proyek Perubahan

A. Menuju Pemimpin Perubahan

Filosofi Dasar Diklat PIM Pola Baru adalah dapat menciptakan pemimpin perubahan.

Seorang Pemimpin perlu terus belajar untuk selalu meningkatkan kemampuan kepemimpinannya. Salah satu sumber

pembelajaran yang baik dari diri sendiri, yaitu menilai sejauh mana keberhasilannya dalam memimpin perubahan. Di samping itu, sumber pembelajaran yang juga signifikan manfaatnya adalah dari orang lain, terutama dari mereka yang sudah menunjukkan keberhasilan dalam memimpin perubahan.

Tujuannya adalah belajar dari diri sendiri dan orang lain.

Dari hasil pembelajaran ini, setiap peserta diharapkan dapat menyusun langkah-langkah perbaikan dalam memimpin perubahan.

Dari hasil Seminar Laboratorium Kepemimpinan maka peserta akan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori:

1. Pemimpin perubahan yang hebat;
2. Pemimpin perubahan yang berhasil;
3. Bukan pemimpin perubahan.

Pemimpin perubahan yang hebat adalah mereka surplus dalam menghadirkan milestone. Pemimpin perubahan yang berhasil adalah mereka yang berhasil mewujudkan milestone yang telah dijanjikan dalam Proyek Perubahan. Sedangkan mereka yang bukan pemimpin perubahan adalah mereka yang tidak berhasil mewujudkan milestone yang telah direncanakannya.

B. Peran Atasan Langsung

Komitmen terhadap perubahan akan lebih besar jika mereka yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut diizinkan untuk ikut serta sebanyak mungkin dalam perencanaan dan pelaksanaannya. Sasarannya adalah membuat mereka memiliki perubahan tersebut sebagai sesuatu yang mereka inginkan dan senang untuk hidup dengannya. Untuk memperoleh komitmen terhadap perubahan merupakan bagian penting dari sebuah program manajemen perubahan. Tanggung jawab terhadap pengelolaan

perubahan harus mempertimbangkan perasaan dan emosi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Jika hal ini diabaikan atau tim manajemen perubahan tidak sensitif terhadap hal ini, perubahan tidak akan dapat terjadi sesuai rencana yang telah dibuat.

Sumber daya manusia sebagai sumber daya pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh organisasi merupakan sumber kekuatan untuk keberhasilan perubahan, namun sebaliknya, sumber daya manusia dapat berbalik menjadi tantangan bagi keberhasilan organisasi jika kombinasinya tidak tepat dan dikelola dengan buruk. Persoalan bagi pemimpin adalah bagaimana mengubah sumber daya manusia dari sifatnya sebagai beban menjadi kekuatan organisasi.

Perubahan dapat menjadi sangat resisten dan defensif. Seseorang yang memimpin perubahan mungkin harus merubah kinerja perubahan tersebut dengan maksud untuk memberikan dukungan yang lebih efektif.

Dalam proses perubahan, seorang pemimpin/ atasan/ mentor harus berupaya untuk ikut melatih perubahan pada dirinya sendiri sehingga terjadi suatu integritas pada dirinya dan perubahan ini akan mempengaruhi terjadinya perubahan kinerja dalam organisasi yang dipimpinya.

Diklat Kepemimpinan Pola Baru akan dilaksanakan akan melibatkan pimpinan masing-masing instansi pengirim dalam proses pembelajaran, apresiasi dan kepemilikan; sehingga peran pemimpin instansi untuk ikut bertanggung jawab menyiapkan calon pemimpin. Untuk dapat membentuk pemimpin perubahan sebagai mentor. Sebagai mentor, atasan langsung/pemimpin peserta diklat kepemimpinan diberbagai jenjang

diharapkan mampu berperan memberikan bimbingan, memotivasi, menjadi mitra, menularkan pengalaman-pengalaman terbaiknya, dengan tetap menjalin hubungan interpersonal yang efektif. Karena proyek perubahan yang akan dibuat oleh peserta diklat selaku bawahan semata-mata untuk pencapaian tujuan organisasinya yang menjadi tanggung jawab bersama.

Adapun peran mentor atasan langsung/pemimpin dalam proses diklat kepemimpinan adalah ikut membimbing pada Tahap ke II (Tahap Taking Ownership), yaitu tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, kolega, bawahan dan stakeholder terkait) akan pentingnya melakukan reformasi pada area strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan. Selanjutnya pada tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan), yaitu tahap melakukan Implementasi Proyek Perubahan yang telah dirancang di tempat kerja peserta diklat dibawah bimbingan mentor.

Pada saat tahap laboratorium kepemimpinan, juga diharapkan mampu membentuk tim perubahan dibawah bimbingan mentor, sehingga implementasi manajemen perubahan meliputi perubahan individu, kelompok maupun bersifat sistemik. Sebagai Pemimpin instansi dari peserta juga diharapkan memberi otorisasi kepada peserta untuk menawarkan gagasan perubahan kepada stakeholder yang ada di instansinya.

Pada tahapan evaluasi terakhir akan dihadiri Stekholder dari LAN. Mentor. dan Pembimbing bagi peserta diklat PIM akan diuji kompetensinya mampu atau tidaknya bagi peserta diklat PIM membangun Proyek perubahan yang telah dibuat dengan melalui beberapa proses pembelajaran yang telah dilalui.

Kalau yang bersangkutan dapat dan bisa meyakinkan dengan stake holder. Maka peserta diklat akan diberikan CERTIFICATE OF COMPETENCE (STTPP). Dan apabila peserta diklat PIM tidak bisa meyakinkan kepada stekholder tentang hasil proyek perubahan maka bagi peserta diklat PIM akan diberikan CERTIFICATE OF ATTENDANCE (SURAT KETERANGAN MENGIKUTI DIKLAT)

KESIMPULAN

1. Dari kegiatan merancang proyek perubahan yang ditandai dengan sebuah hasil perubahan didalam laboratorium kepemimpinan tentu akan dijumpai hasil yang beragam, ada yang sesuai dengan harapan dan ada pula yang belum. Oleh karena itu didalam proposal proyek perubahan sangat penting artinya untuk disertakan secara lebih terperinci beberapa faktor resiko yang akan muncul serta memprediksi akibat adanya perubahan yang sebenarnya tidak diharapkan namun mungkin saja terjadi. Pengelolaan penerapan Proyek Perubahan dan antisipasi kendala penerapan sangat perlu diketahui.
2. Didalam kegiatan seminar laboratorium kepemimpinan akan dapat diketahui kualitas dan keberhasilan seseorang sehingga layak mendapat predikat sebagai seorang yang dapat berperan sebagai pemimpin perubahan, dimana benar benar akan dapat memberikan perubahan yang signifikan terhadap organisasinya misalkan mampu meningkatkan kualitas diklat, yang secara tidak langsung akan akan memperbaiki tingkat kepercayaan stake holder.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, Kepala LAN RI, Ceramah Diklat Kepemimpinan Pola Baru;
- LAN RI, Bahan Diklat Kepemimpinan Pola Baru.
- Prof. Dr. H. Faisal Afiff, Spec.Lic. Alternatif Model Perubahan.
- Diklat Kepemimpinan Pola Baru. Badiklat DIY
- Qodri Azizy Change Management
- Dr. M. KadarismanvManajemen Pengembangan Sumber Daya ManusiaManajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia
- M. Taufiq Amir Manajemen Strategik Konsep Dan Aplikasi

**) Penulis adalah Fungsional Widyaiswara Pusdiklat Migas.*