



MODUL

MANAJEMEN AGEN PERUBAHAN DAN RENCANA AKSI PERUBAHAN

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2019



MODUL
MANAJEMEN AGEN PERUBAHAN DAN
RENCANA AKSI PERUBAHAN

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2019

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita kehadirat Allah SWT-Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat-Nya Pusdiklat Tenaga Administrasi telah menyelesaikan penyusunan modul diklat.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan, khususnya kepada para penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas diklat di Kementerian Agama.

Subtansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari kurikulum dan silabus (kursil) diklat yang telah disusun sebelumnya, dan modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi dari kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta diklat dalam memahami materi yang diajarkan.

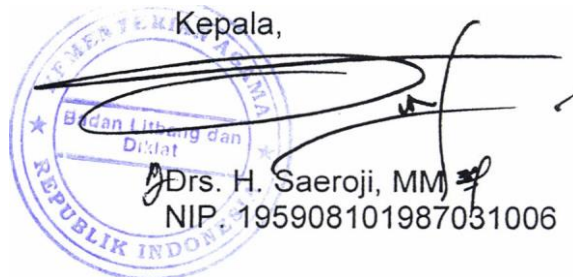
Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta diklat dalam proses belajar mengajar baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan.

Dalam kesempatan ini, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan, sehingga kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semoga modul ini bermanfaat bagi kita semua, dan selamat membaca.

Jakarta, Mei 2019

Kepala,



Drs. H. Saeroji, MM
NIP. 195908101987031006



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 27 TAHUN 2019

TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama diperlukan bahan ajar berupa modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama;
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 59 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2018;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Pada Kementerian Agama;

6. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 43 Tahun 2016 tentang Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.
- KESATU : Menetapkan modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama adalah sebagaimana tercantum pada lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA : Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU terdiri dari 14 (empat belas) modul.
- KETIGA : Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku mulai tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 27 Februari 2019

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 27 TAHUN 2019
TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL
1.	Modul e-government Pada Bidang Pendidikan
2.	Modul Teknologi Informasi Fundamental dan Terapan
3.	Modul Juknis dan SOP Pelaksanaan UNBK
4.	Modul Infrastruktur Teknologi Informasi UNBK
5.	Modul <i>Troubleshooting</i> Instalasi, Konfigurasi, dan Sistem pada Aplikasi CBT
6.	Modul Instalasi, Konfigurasi, dan <i>Troubleshooting</i> Sistem dan Aplikasi CBT
7.	Modul Manajemen Agen Perubahan dan Rencana Aksi Perubahan
8.	Modul Tata Cara <i>Planning</i> dan <i>Action Inovation</i>
9.	Modul Teknis Mengatasi Hambatan dan Kendala dalam Berkinerja
10.	Modul Internalisasi Nilai Nilai Agama sebagai Mindsetting
11.	Modul Teknis Memberi Motivasi kepada Teman Selingkungan dan Bawahan
12.	Modul Sistem Pengeluaran, Pengujian, dan Pembayaran Tagihan
13.	Modul Pengelolaan Uang Persediaan
14.	Modul Pembukuan dan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 27 Tahun 2019.....	iv
Lampiran Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 27 Tahun 2019	vi
Daftar Isi.....	vii
Petunjuk Penggunaan Modul	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
1. Kompetensi dasar.....	2
2. Indikator keberhasilan	2
3. Sasaran Pembelajaran	3
4. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
5. Peta Kompetensi	4
BAB II PEMBAHASAN AGEN PERUBAHAN	5
A. Pengertian Agen Perubahan.....	5
B. Penyebab Perubahan	6
C. Dimensi dari Perubahan.....	7
D. Apa Yang Diubah?.....	7
E. Agen-Agen Perubahan.....	9
F. Peran Agen Perubahan.....	10
G. Sasaran Agen Perubahan	11
H. RANGKUMAN	12
I. LATIHAN SOAL	12
BAB III KELOMPOK AGEN PERUBAHAN.....	14
A. Siapa Yang Mengubah.....	14
B. Materi Yang Mengubah	17
C. Agen Perubahan Kementerian Agama Republik Indonesia	19
D. Memprakarsai Perubahan	19

	E. RANGKUMAN	21
	F. LATIHAN SOAL	22
BAB IV	MANAJEMEN PERUBAHAN	23
	A. Pendekatan Perubahan	24
	B. Bentuk Strategi Perubahan dalam Organisasi	24
	C. Kategorisasi Perubahan	25
	D. Proses Perubahan	25
	E. Strategi	26
	F. RANGKUMAN	27
	G. LATIHAN SOAL	28
BAB V	PENUTUP	30
	A. Kunci Sukses Agen Perubahan	30
	B. Penutup	33
	C. RANGKUMAN	33
	D. LATIHAN SOAL	34
	DAFTAR PUSTAKA	36

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Untuk memudahkan mempelajari isi modul, Saudara diharapkan untuk memperhatikan hal-hal di bawah ini, sebagai berikut:

1. Baca dan pahami terlebih dahulu materi latar belakang masalah, deskripsi singkat, tujuan pembelajaran, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta kompetensi, materi pokok dan sub materi pokok, sebelum dilanjutkan membaca materi-materi berikutnya.
2. Cari, baca dan pahami beberapa literatur baik buku maupun jurnal yang berkenaan dengan kepala madrasah dan pengembangan potensi diri
3. Pelajarilah seluruh isi materi dengan baik, jika belum paham atau masih menemukan kesulitan maka ulangi sekali lagi
4. Bacalah materi dalam modul ini secara runtut dan tidak melompat-lompat atau bolak balik agar Saudara memperoleh pemahaman yang komprehensif
5. Bila perlu, pelajarilah modul ini secara berkelompok sehingga memperkaya pemahaman dan pengalaman belajar Saudara
6. Untuk mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan materi, Saudara harus mengerjakan latihan, evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar secara mandiri
7. Dalam mengerjakan evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar, Saudara diminta untuk tidak melihat kunci jawaban terlebih dahulu. Jika evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar telah dikerjakan, cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang telah tersedia.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kehidupan itu bersifat dinamis, dimana setiap aspek dalam kehidupan tentu akan berubah, baik itu berubah kearah yang lebih baik maupun berubah pada arah yang lebih buruk. Sebagai manusia, tentu senantiasa akan selalu mengalami perubahan. Perubahan dari satu hal menuju hal lainnya. Oleh karena itu, manusia tidak akan mampu menghindari sebuah perubahan. Semua manusia harus menghadapi perubahan tersebut, yang tentu saja perubahan tersebut harus mampu mengarah pada perubahan yang positif.

Dalam hal ini suatu perubahan harus mampu memengaruhi pengambilan keputusan yang inovatif dalam suatu organisasi/ kelompok/ataupun perusahaan agar dapat sesuai dengan tujuan atau harapan organisasi. Artinya perubahan ini menjadi baik bagi kelangsungan kelompok/ organisasi/ perusahaan.

Individu dan kelompok yang merubah atau memengaruhi orang lain untuk mengambil keputusan inovasi agar sesuai dengan harapan disebut agen perubahan. Seorang agen perubahan harus mampu menyediakan gagasan/pikiran dari berbagai sudut pandang dalam artian bahwa seorang yang dipercaya sebagai agen perubahan harus memiliki pikiran yang terbuka agar dapat melihat suatu permasalahan/perubahan dari sudut pandang yang beragam, sehingga dapat memengaruhi orang lain untuk mengambil keputusan dengan inovasi dan mampu memberikan perubahan yang baik sesuai dengan tujuan atau harapan.

Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai dilingkungan Kementerian Agama ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi.

Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian, sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan

pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target target kinerja yang ditetapkan, sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian

B. Deskripsi Singkat

Dalam Modul ini akan dibahas tentang pengertian agen perubahan, pihak pihak dan peranannya dalam agen perubahan, strategi atau cara untuk mengubah dan kunci keberhasilan dari perubahan itu sendiri.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi dasar

Setelah mempelajari modul peserta mampu mengaplikasikan peran agen perubahan

2. Indikator keberhasilan

Peserta dapat:

- a. Menjelaskan pengertian peran dan fungsi agen perubahan
- b. Memahami pihak pihak dalam agen perubahan
- c. Menguraikan cara dan Strategi sebagai agen perubahan untuk mengubah lingkungan
- d. Menguraikan kunci sukses keberhasilan agen perubahan
- e. Mengimplementasikan peran agen perubahan

3. Sasaran Pembelajaran

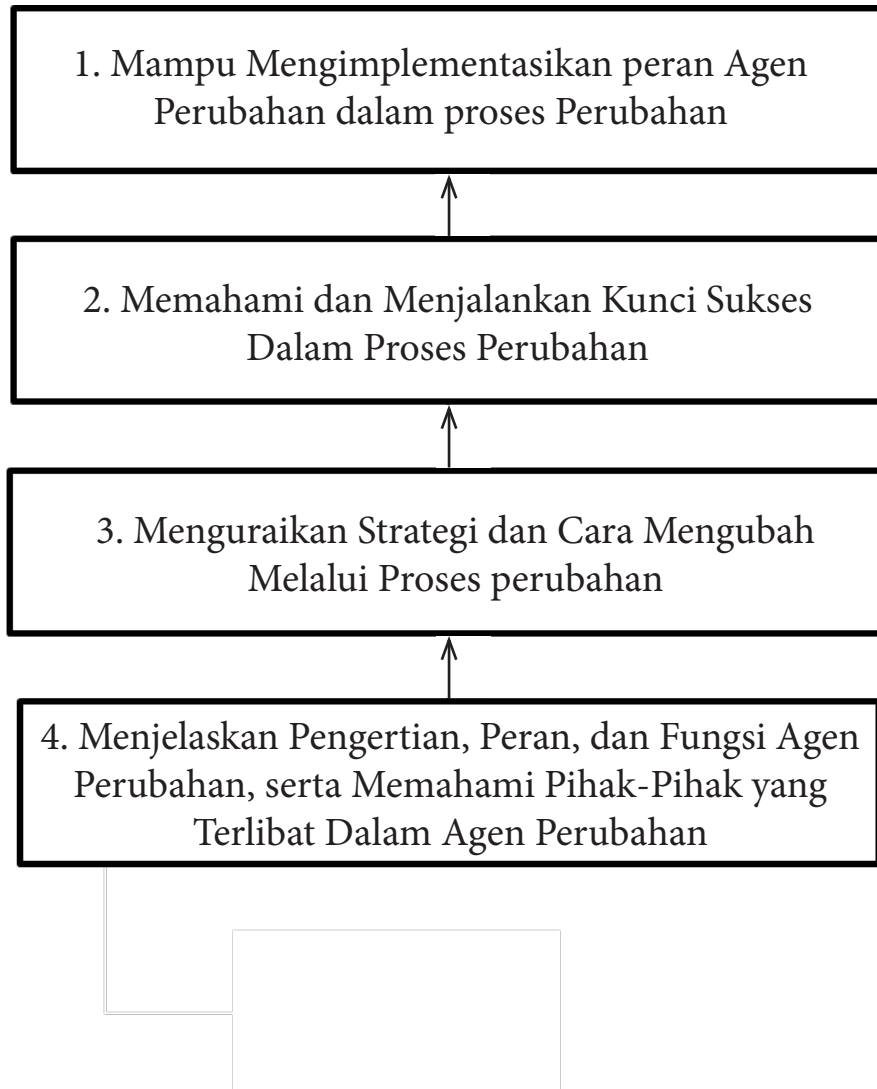
- a. Tercapainya kesamaan pengertian dan pemahaman dalam penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan;

- b. Terwujudnya keterpaduan penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi;
- c. Terwujudnya kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan.

4. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

- a. Pendahuluan
- b. Pengertian Agen Perubahan
- c. Pihak – pihak yang terlibat dalam agen perubahan
- d. Cara dan strategi untuk mengubah
- e. Kunci Sukses untuk mengubah

PETA KOMPETENSI
MODUL AGEN PERUBAHAN



BAB II

PEMBAHASAN AGEN PERUBAHAN

A. Pengertian Agen Perubahan

Agen Perubahan sendiri memiliki pengertian sebagai *“Individu atau kelompok yang memengaruhi orang lain atau organisasi dalam mengambil keputusan inovasi agar sesuai dengan yang diharapkan.”*

Agen Perubahan (*Agent of Change*) adalah individu atau seseorang yang bertugas mempengaruhi target/sasaran perubahan agar dalam pengambilan keputusan sesuai dengan arah yang dikehendakinya. Agen Perubahan menghubungkan antara sumber perubahan (Inovasi, Kebijakan Publik dll) dengan sistem masyarakat yang menjadi target perubahan. (*Dictio.co.id*). Agen Perubahan bertugas untuk melakukan intervensi terhadap sesuatu yang menghalangi dan membuat sesuatu tersebut menjadi berkembang lebih baik adakalanya dikenal dengan proses transformasi dan *metamorphosis*, yakni:

- a. Dari yang berjalan di tempat menjadi terbang jauh
- b. Dari yang menjijikkan ke yang dipuja
- c. Dari tak berguna menjadi berguna
- d. Dari penghambat menjadi penghias/agen perubahan

Dari uraian di atas, maka jika dikelompokkan secara rinci sebagai berikut:

1. Agen Perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
2. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
3. Individu adalah pimpinan dan/atau pegawai instansi pemerintah.
4. Kelompok kumpulan dari individu-individu dalam suatu instansi pemerintah yang memiliki tujuan yang sama.
5. Unit Kerja adalah unit/satuan kerja di lingkungan Instansi Pemerintah

6. Forum Agen Perubahan adalah pertemuan para Agen Perubahan sebagai sarana komunikasi bagi Agen Perubahan dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk mempercepat dan memperkuat terjadinya perubahan pada organisasi tersebut.
7. Tim Reformasi Birokrasi Internal (Tim RBI) adalah tim yang dibentuk oleh Pimpinan Instansi Pemerintah yang mempunyai tugas mendorong dan mengawal pelaksanaan reformasi di internal Instansi Pemerintah.

B. Penyebab Perubahan

Untuk dapat memahami perubahan, adalah penting untuk memahami pemicu atau apa yang menyebabkan terjadinya sebuah perubahan. Pemahaman ini menjadi penting sebelum instansi melakukan perencanaan dan penerapan dari sebuah proses perubahan (Lientz, et al., 2004).

Hal-hal yang menyebabkan perubahan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perubahan dari pimpinan tingkat atas, perubahan instansi, penggabungan beberapa divisi atau instansi (*mergers*).
2. Kompetisi.
3. Peraturan.
4. Tuntutan pengguna.
5. Kesalahan dari metode bekerja sehari-hari.
6. Teknologi.

Keenam penyebab perubahan di atas dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal penyebab perubahan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan dari organisasi.
2. Perubahan prioritas dari organisasi.
3. Masalah internal dalam bekerja.
4. Keluar masuk karyawan sangat tinggi.
5. Kehilangan karyawan-karyawan penting.

6. Produk dan jasa baru.
7. Penerapan teknologi baru.
8. Penggabungan organisasi (*mergers*).
9. Perubahan organisasi

Faktor eksternal penyebab perubahan adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan informasi.
2. Reformasi birokrasi, sehingga memerlukan perubahan dalam proses.
3. Teknologi baru muncul dan harus digunakan.
4. Perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah.
5. Perubahan dari pimpinan
6. Rekomendasi dari konsultan untuk melakukan perubahan.

C. Dimensi dari Perubahan

Setelah faktor-faktor penyebab diketahui, selanjutnya dimensi-dimensi dari perubahan yang terjadi di dalam perusahaan (Lientz, et al., 2004). Lientz menyebutkan beberapa dimensi dari perubahan, yaitu:

1. Manajemen (bagaimana pengarahan dari pekerjaan).
2. Pekerjaan itu sendiri (apa yang dikerjakan – lingkup kerja).
3. Prosedur (bagaimana pekerjaan diselesaikan).
4. Sistem dan teknologi (bagaimana pekerjaan diselesaikan).
5. Staf dan organisasi (siapa melakukan pekerjaan dan supervisi).
6. Kebijakan (bagaimana tata kelola pekerjaan).
7. Fasilitas, lokasi, dan infrastruktur (dimana pekerjaan dilaksanakan).
8. Waktu (kapan pekerjaan diselesaikan).

D. Apa yang Diubah?

Agen Perubahan memiliki sesuatu yang diubah, tapi apa saja? Berikut adalah hal-hal yang diubah oleh Agen Perubahan

- a. Keberanian diperlukan untuk mengambil keputusan sulit untuk mengatasi ketidakpastian, ketakutan, dan segala resiko yang bisa mencegah seseorang untuk mengambil keputusan untuk melakukan perubahan.
- b. Imajinasi diperlukan untuk melihat kearah mana perubahan harus dilakukan.
- c. Komitmen diperlukan untuk tetap fokus pada usaha untuk meraih sukses walaupun harus menghadapi berbagai kesulitan, hambatan, ataupun masalah.

Secara garis besar, Agen Perubahan melakukan perubahan dengan memerhatikan hal-hal berikut, diantaranya :

- a. Kesadaran Majemuk (Cipta, Rasa, Karsa,dan Spiritual)
- b. Kesadaran Perilaku Baik
- c. Budaya Personal >>> Budaya Kolektif
- d. Citra Institusi
- e. *Mindset* dalam nilai-nilai dasar, persepsi, dan sikap kerja

Dalam hal yang diubah tersebut, terdapat aspek-aspek yang diubah, diantaranya :

1. **Aspek Fisik.** Perilaku fisik yang sehat, untuk menentukan kesehatan, kecepatan dan kesiagaan kerja, melalui makan sehat, olah raga, istirahat dan pola kerja pada umumnya
2. **Aspek Psikis.** Dalam aspek psikis, terdapat 3 hal yang diubah. Yaitu :

Domain Kognitif (Sikap).

Domain Kognitif menekankan kepada membentuk olah cipta (*mindset*) peserta untuk berperilaku dengan baik dan benar. Domain Kognitif ini dapat diubah dengan upaya kecerdasan intelektual.

Domain Afektif Domain Afektif menekankan kepada mengendalikan olah rasa peserta, dengan mendayagunakan emosi positif dan mengubah yang negatif menjadi positif. Domain Afektif dapat diubah melalui upaya kecerdasan emosional. Adapun Indikator Kecerdasan Emosional tersebut seperti :

- Kesadaran diri
- Mengendalikan diri
- Mengelola dan mengekspresikan diri
- Memotivasi diri
- Empati (mengenai emosi orang lain)
- Membina hubungan social

Domain Psikomotorik

Domain Psikomotorik menekankan kepada mendayagunakan olah karsa Peserta untuk menggerakkan perilaku kerja. Domain Psikomotorik memerlukan kecerdasan majemuk (*multiple intelligence*).

3. Aspek Sosial

Manusia dalam hidupnya membutuhkan proses sosialisasi dan komunikasi. Dua proses tersebut mengiring dan menuntun manusia untuk melakukan suatu perubahan yang mungkin menjadi suatu hal yang signifikan bagi mereka.

4. Aspek Spiritual

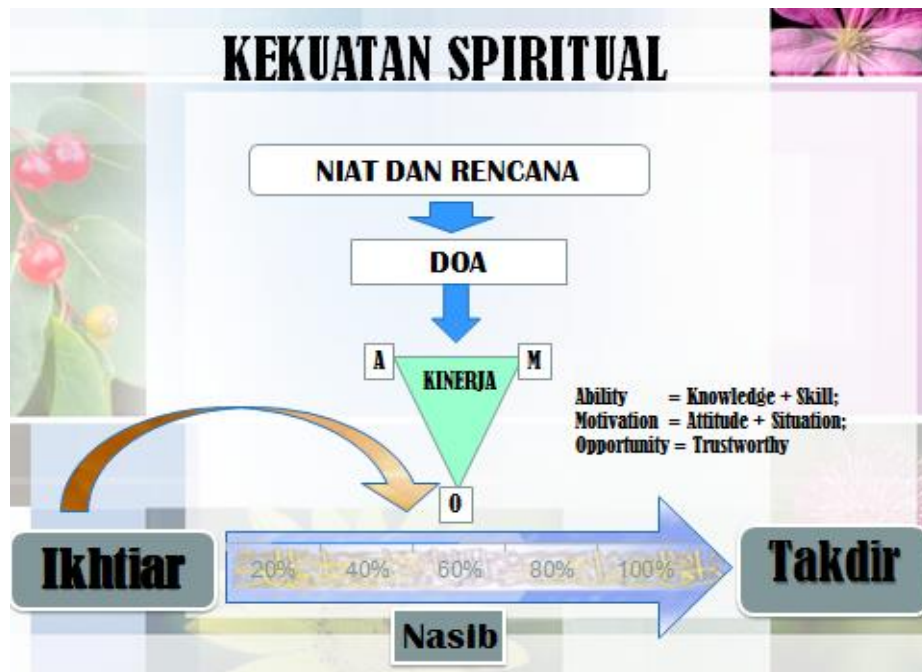
Dengan kepercayaan rohaniyah, manusia dapat memiliki kemampuan diluar yang dipelajari.

E. Agen-Agen Perubahan

Agen-agen perubahan bermunculan dengan membawa ide-ide yang segar dan baru, serta membawa pengaruh baik bagi yang ingin merasakan dan ingin melakukan perubahan.

Tentu agen-agen perubahan harus memiliki:

- a. Sudut pandang yang berbeda dari suatu kebiasaan (*custom*)
- b. Menentang status quo. Status quo oleh agen perubahan tidak perlu dipertahankan, dikarenakan suatu hal tidak akan mengalami perubahan bila status quo-nya masih dipertahankan.



F. Peran Agen Perubahan

Agen Perubahan ini berperan sebagai :

- Membangun kesadaran bahwa mereka memerlukan perubahan (*To develop a need for change*).
- Mengembangkan hubungan dengan saling tukar informasi (*To establish an information exchange relationship*).
- Melakukan identifikasi masalah (*To diagnose problems*).
- Mendorong niat untuk berubah (*To create an intent in the client to change*).
- Mentransformasikan sekedar niat menjadi tindakan nyata (*To translate an intent to action*).

Dalam implementasinya, Agen Perubahan di lingkungan Kementerian Agama menjalankan peran dan tugas sebagai berikut :

- Sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;

2. Sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
3. Sebagai pemberi solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik;
4. Sebagai mediator, yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan;
5. Sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

G. Sasaran Agen Perubahan

Tentu Agen Perubahan melakukan tugasnya bukan tanpa alasan. Agen Perubahan memiliki beberapa sasaran supaya targetnya tercapai, sasaran tersebut ialah :

1. Optimalisasi penanaman nilai-nilai budaya organisasi
2. Peningkatan efektivitas, efisiensi, produktivitas serta kedisiplinan kerja.
3. Mampu mengelola, menyelaraskan perubahan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan
4. Mampu mengantisipasi dan membaca tren perubahan dan pengaruhnya pada kinerja
5. Mampu mengoptimalkan dasar-dasar penentuan kompetensi personal/*soft competency*
6. Menciptakan serta mempertahankan motivasi individual dan kinerja tim
7. Mampu membangun motivasi baru, sehingga produktivitas tetap terjaga

8. Memiliki metode pengukuran yang valid dan komprehensif atas keberhasilan implementasi nilai-nilai budaya.

H. RANGKUMAN

Agen perubahan merupakan individu atau kelompok yang mampu memengaruhi orang lain atau organisasi dalam mengambil keputusan inovasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Agen perubahan memiliki alasan untuk melakukan perubahan, seperti peraturan, kesalahan metode, dan bahkan kompetisi. Untuk melakukan perubahan, agen perubahan memerhatikan dimensi-dimensi yang menurutnya harus diubah demi kepentingan perubahan, seperti dimensi manajemen, sistem dan penetrasi teknologi, serta kebijakan dan prosedur kerja. Kemudian agen perubahan melakukan perubahan terhadap instansi/organisasi melalui kesadaran majemuk, kesadaran pola perilaku, serta perbaikan pola pikir. Agen perubahan memiliki fungsi sebagai pembangun kesadaran instansi/organisasi, pelaku dan pemimpin transformasi, serta pendorong niat dan itikad melakukan perubahan. Adapun aspek-aspek yang terpengaruh perubahan, diantaranya aspek psikis, fisik, sosial, dan psikomotorik. Dalam melakukan perubahan, agen perubahan memiliki sasaran perubahan, seperti mengantisipasi tren dan pengaruh, optimalisasi penanaman nilai-nilai, membangun motivasi dan mempertahankannya,

I. LATIHAN SOAL

1. Individu atau kelompok yang mampu memengaruhi orang lain atau organisasi dalam mengambil keputusan inovasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan dinamakan ?
 - A. Provokator
 - B. Interpreter
 - C. Agen Perubahan
 - D. Guru
2. Dibawah ini yang tidak termasuk dalam aspek-aspek perubahan yang diubah oleh agen perubahan, ialah ?

A. Psikomotorik

B. Psikis

C. Sosial

D. Etika

3. Dalam suatu pekerjaan di instansi, pasti diberikan suatu arahan/panduan dalam melaksanakannya, supaya pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Panduan/arahan tersebut dinamakan ?

A. Buku Kilat

B. Prosedur Kerja

C. Kerangka Kerja

D. Kebijakan

4. Dibawah ini yang termasuk kedalam salah satu fungsi dan peran agen perubahan, yaitu ?

A. Membangun kesadaran melakukan perubahan

B. Menghancurkan system dan manajemen organisasi

C. Menghasut para individu yang terkena perubahan

D. Mengubah segala kebijakan untuk merubah tujuan organisasi

5. Dibawah ini yang merupakan salah satu alasan mengapa terjadi suatu perubahan, yaitu ?

A. Iseng

B. Tidak Bagus

C. Tingkat Kompetisi

D. Tujuan Terselubung

BAB III

KEGIATAN BELAJAR: KELOMPOK AGEN PERUBAHAN

A. SIAPA YANG MENGUBAH

Agen perubahan merupakan individu atau kelompok yang mampu memengaruhi orang lain atau organisasi dalam mengambil keputusan inovasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dengan demikian seorang agen perubahan harus memiliki kompetensi tertentu agar dapat disebut sebagai agen perubahan atau dalam hal ini adalah orang yang mengubah. Berdasarkan uraian diatas, dapat disesuaikan bahwa agen perubahan atau orang yang dapat mengubah adalah sebagai berikut.

1. Perorangan

Agen perubahan yang pertama adalah perorangan yaitu seseorang yang mampu memengaruhi orang lain atau pihak lain untuk melakukan pengambilan keputusan yang inovatif yang sesuai dengan harapan dan tujuan. Perorangan ini terdiri atas para tenaga akademi/ profesional diantaranya *Trainer*, Fasilitator, Motivator, Dosen, Widyaiswara yang didesain secara khusus, *co – training* dan pendamping teknis.

a. *Trainer*

Trainer merupakan orang yang melakukan *training* atau pelatihan dalam hal ini adalah orang yang mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan bidang keahlian *trainer* itu sendiri. Seorang *trainer* yang baik adalah seorang *trainer* yang mampu membuat peserta *training* menjadi memiliki *skill*/ keahlian sesuai dengan materi *training* yang diberikan.

b. Fasilitator

Fasilitator merupakan orang yang dapat memfasilitasi pihak lain dalam hal ini pihak yang mampu memfasilitasi tentang agen perubahan, artinya fasilitator disini adalah orang yang mampu memberikan penjelasan kepada calon agen perubahan terkait agen perubahan

c. Motivator

Berbeda dengan fasilitator yang memfasilitasi, seorang motivator adalah orang yang mampu menjadi motivator menyampaikan motivasi kepada para calon agen perubahan tentang agen perubahan atau betapa pentingnya agen perubahan.

d. Dosen/ widyaiswara

Dosen/ Widyaiswara merupakan orang dengan kemampuan khusus, khususnya terkait agen perubahan yang memberikan pemahaman terkait agen perubahan.

Para profesional diatas tentu saja pihak pihak yang memiliki *power* individual narasumber yang lebih dalam seperti kekuasaan, kompetensi, kharismatik dan kepeloporan/ *role model*.

1) Kekuasaan

Para professional disarankan merupakan seseorang yang memiliki kekuasaan. Kekuasaan disini artinya adalah kekuasaan dalam hal memengaruhi orang atau kelompok lain. Dengan kekuasaan yang dimiliki maka pengaruh yang diberikan akan lebih masuk pada orang lain.

2) Kompetensi

Kompetensi tentu saja menjadi hal yang sangat penting bagi para professional. Tanpa adanya kemampuan maka seseorang tidak dapat dikatakan sebagai agen perubahan. Poin penting dari agen perubahan tentu saja merupakan kemampuan memengaruhi orang lain

3) Kharismatik

Seseorang tanpa kharismatik tentu akan sulit mendapatkan kepercayaan orang lain dengan demikian kharismatik menjadi penting bagi seorang professional agen perubahan.

4) Kepeloporan/ *Role Model*

Suatu motivasi atau suatu arahan tidak akan maksimal tanpa adanya contoh. Sebagai seorang professional tentu saja harus menjadi *role model* bagi pihak lainnya. Ketika

individu/kelompok membicarakan sesuatu kemudian individu/kelompok tersebut menjalankan apa yang telah dibicarakan, maka tingkat kepercayaan orang lain terhadap individu/kelompok tersebut akan bertambah.

2. Kerjasama (*Teamwork*)

Pihak yang mengubah bukan hanya bersifat perorangan tetapi juga *timwork* atau kelompok. Sekelompok orang atau tim yang melakukan perubahan tentu akan lebih efektif daripada hanya bekerja sendirian meskipun dalam hal ini tidak akan mengurangi esensi pihak agen perubahan perorangan.

Untuk melakukan perubahan tertentu tentu saja akan dibutuhkan kerjasama/ *team work* dari berbagai pihak. Keberhasilan suatu perubahan akan tercapai apabila semua aspek mendukung perubahan itu dalam arti kata lain sebuah perubahan akan tercapai sesuai dengan harapan dan tujuan apabila semua aspek didalamnya mampu melaksanakan kerjasama/ *team work* dengan baik. Dengan demikian, *team work* menjadi penting dalam agen perubahan

3. Organisasi

Pihak dalam agen perubahan bukan hanya terletak pada orangnya saja tetapi juga pada organisasinya. Budaya organisasi atau budaya kerja organisasi menjadi salah satu pihak yang berperan dalam agen perubahan, bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi tersebut memiliki kesadaran akan perubahan menjadi salah satu aspek atau pihak dalam agen perubahan

4. Apakah Penulis Modul Otomatis menjadi Narasumber dalam Agen Perubahan?

Idealnya penulis modul adalah agen perubahan karena penulis modul memiliki kemampuan dan kapabilitas sebagai agen perubahan dengan materi yang telah ditulisnya, juga agar sinkron antara materi dengan penerapannya karena dari segi manapun dia adalah orang yang lebih paham akan isi yang disampaikan dalam modul yang ditulisnya walaupun terkadang pembawaannya yang monoton dan kurang ada nuansa lain karena terlalu terpatok pada modul yang ditulisnya.

Namun kenyataannya terkadang tidak linier dengan kemampuan menulisnya. Tidak jarang seorang yang memiliki kemampuan menulis diatas rata rata ternyata kemampuan verbalnya tidak setara dengan kemampuan menulisnya yaitu kemampuan komunikasi/ penyampaianya kurang diterima oleh khalayak, sehingga tidak mampu menyampaikan secara lisan dengan baik.

Dengan uraian diatas, pembaca tidak dapat serta merta menyatakan bahwa seorang penulis modul otomatis menjadi narasumber atau *trainer* perubahan. Pembaca harus melihat terlebih dahulu kemampuan verbal yang dimilikinya.

B. MATERI YANG MENGUBAH

Setiap modul tentu memiliki karakteristik masing masing dalam menguraikan pembahasannya dan tentu saja memiliki rujukan masing masing dalam menguraikan pembahasannya.

Adapun materi yang dapat diambil untuk mengubah adalah sebagai berikut.

1. Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama Republik Indonesia

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 207 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pelaksanaan Asesmen Kompetensi bagi Pegawai Negerai Sipil di Lingkungan Kementerian Agama menyatakan bahwa materi untuk mengubah dapat diambil dari Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama Republik Indonesia dengan kompetensi inti sebagai berikut

- a. Integritas
- b. Kepemimpinan
- c. Harmonisasi Keberagaman
- d. Memprakarsai Perubahan
- e. Menjaga Citra Kementerian Agama

2. Berdasarkan 5 Budaya Kerja Kementerian Agama

Materi untuk mengubah bisa juga diambil dari budaya kerja kementerian Agama Republik Indonesia yaitu sebagai berikut.

- a. Integritas
- b. Profesionalitas
- c. Inovasi
- d. Tanggungjawab
- e. Keteladanan

Kelima budaya kerja diatas tentu dapat menjadi rujukan untuk materi mengubah dimana nilai nilai baik yang dapat diambil dari budaya kerja kementerian agama adalah bagaimana mengimplementasikan integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Hal tersebut akan cukup efektif menjadi materi mengubah yang dapat diambil

3. Materi Secara Khusus yang Ditetapkan oleh Pusdiklat

Terakhir materi yang dapat diambil adalah materi yang secara khusus telah ditetapkan oleh pusdiklat diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Silabus Mata Diklat Kelompok Dasar

Silabus mata diklat kelompok dasar meliputi Kebijakan teknis pelatihan agen perubahan, pancasila sebagai kepribadian dan jati diri bangsa, serta kapita selekta kementerian agama

- b. Silabus Mata Diklat Kelompok Inti

Adapun yang termasuk kedalam silabus mata diklat kelompok inti adalah Manajemen agen perubahan, manajemen pola pikir dan *work culture*, tata cara *planning* dan *action innovation*, teknis mengatasi dan kendala dalam kinerja, internalisasi nilai nilai Agama sebagai *mindsetting*, teknis memberi motivasi kepada teman selingkungan dan bawahan, dan rencana akhir perubahan.

- c. Silabus Mata Diklat Kelompok Penunjang

Silabus mata diklat penunjang adalah terdiri atas *Building, Learning dan Commitment*

C. AGEN PERUBAHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

Terdapat 11 agen perubahan Kementerian Agama Republik Indonesia yaitu sebagai berikut.

- A. Fajar Adi Nugroho, dengan jabatan Kepala Bagian Evaluasi Kinerja Organisasi dan Fasilitas Penyelesaian Hasil Pengawasan Biro Ortala
- B. Kastolan, dengan jabatan Kepala Bagian Perencanaan Setditjen Pendidikan Islam
- C. Rohmat Mulyana, dengan jabatan Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan serta Pendidikan dan *Pelatihan*
- D. Hilmi Muhammadiyah, dengan jabatan Sekretaris Inspektorat Jenderal
- E. Pontus Sitorus, dengan jabatan sebagai Sekretaris Ditjen Bimas Kristen
- F. Kartika Damawanti, dengan jabatan sebagai Kepala Bagian Fasilitas Reformasi dan Pelaporan
- G. Hasan Affandi, dengan jabatan sebagai Kepala Bagian Sistem Informasi Haji Terpadu Setditjen PHU
- H. Hari, dengan jabatan sebagai Kepala Bagian Ortala, Kepegawaian dan Hukum Ditjen Bimas
- I. Thobib Al Asyhar, dengan jabatan sebagai Kepala Sub Bagian Sistem Informasi Setditjen Bimas Islam
- J. Indro Satmoko, dengan jabatan sebagai Kasi Pengembangan Akademik dan Akreditasi Ditjen Bimas Hindu
- K. Nyoman Suryadarma, dengan jabatan sebagai Kasubdit Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Urusan dan Pendidikan Agama dan Budha

D. MEMPRAKARSAI PERUBAHAN

Memprakarsai perubahan dapat diartikan sebagai bertindak menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, informasi, tugas, prosedur, tanggung jawab, teknologi, dan lingkungan eksternal, serta mampu memertahankan efektifitas kerja. Orang – orang yang

menunjukkan kompetensi ini secara aktif memimpin usaha perubahan lewat kata – kata dan tindakan mereka. Mereka mengembangkan dukungan dari orang – orang yang dipengaruhi oleh inisiatif perubahan itu dan mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil diimplementasikan.

1) Level 1 Memahami dan Menyadari Perubahan

Indikator perilaku pemegang jabatan adalah sebagai berikut.

- Mengenal kebutuhan untuk berubah bagi kemajuan organisasi
- Mau menyesuaikan diri dengan perubahan
- Masih melakukan kegiatan kerja yang sudah tidak sesuai dengan kondisi yang ada

2) Level 2 Menerima dan Mengelola Perubahan

Indikator perilaku pemegang jabatan adalah sebagai berikut.

- Sadar mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut
- Mampu mengidentifikasi aspek – aspek pekerjaan dan lingkungan kerja yang berubah
- Melaksanakan proses kerja baru sesuai dengan tuntutan perubahan

3) Level 3 Mempromosikan Perubahan Kepada Orang Lain

Indikator perilaku pemegang jabatan adalah sebagai berikut

- Menginformasikan perlunya perubahan kepada orang lain dengan disertai alasan yang jelas
- Membantu orang lain menyesuaikan diri dengan perubahan
- Mampu mengelola perubahan pada unit kerjanya

4) Level 4 Mendorong dan Membantu Orang Lain Terhadap Perubahan

Indikator perilaku pemegang jabatan adalah sebagai berikut.

- Mampu merencanakan berbagai kegiatan dan program pembelajaran dalam rangka penyesuaian unit kerja terhadap perubahan.

- Mampu memengaruhi unit kerjanya untuk menerima perubahan.
- Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program perubahan dan pembelajaran untuk kebutuhan rencana tindak jangka panjang

5) Level 5 Memprakarsai Perubahan pada Tingkat Organisasi yang besar

Indikator perilaku pemegang jabatan adalah sebagai berikut.

- Mampu bertindak sebagai inisiator perubahan pada organisasi yang besar.
- Mampu menyusun strategi dalam menerapkan manajemen perubahan serta menjelaskan secara rinci alasan/ dasar – dasar perubahan.
- Secara rutin memantau proses perubahan yang terjadi di organisasi

E. RANGKUMAN

Agen perubahan merupakan individu atau kelompok yang mampu memengaruhi orang lain atau organisasi dalam mengambil keputusan inovasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun pihak yang mengubah adalah (1) Perorangan yang terdiri atas *trainer*, Fasilitator, Motivator, Dosen, Widyaiswara yang didesain secara khusus, *co – training* dan pendamping teknis. Para profesional tersebut tentu harus memiliki *power individual* narasumber seperti kekuasaan, kompetensi, kharismatik dan kepeloporan/ *role model*. (2) Team dan (3) Organisasi. Idealnya seorang penulis modul otomatis menjadi narasumber agen perubahan hanya saja kenyataannya kembali pada kemampuan verbal sang penulis. Adapun materi yang mengubah dapat diambil dari 3 rujukan yaitu Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama Republik Indonesia, Berdasarkan 5 Budaya Kerja Kementerian Agama, dan Materi Secara Khusus yang Ditetapkan oleh Pusdiklat. Terdapat 11 agen perubahan dalam Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam memprakarsai perubahan terdapat 5 level mulai dari memahami dan menyadari perubahan sampai pada memprakarsai perubahan pada tingkat organisasi yang lebih besar

F. LATIHAN SOAL

1. Dibawah ini yang tidak termasuk pada agen perubahan adalah?
 - A. Perorangan
 - B. Tim Work
 - C. Organisasi
 - D. Peserta
2. Dibawah ini yang tidak termasuk dalam power individual yang harus dimiliki oleh profesional agen perubahan adalah?
 - A. Role Model
 - B. Kompetensi
 - C. Kharismatik
 - D. Kemampuan Bahasa Inggris
3. Dasar hukum kamus kompetensi jabatan kementerian agama republic indonesia terkait materi mengubah adalah?
 - A. Keputusan Menteri Agama No. 207 Tahun 2013
 - B. Keputusan Menteri Agama No. 207 Tahun 2010
 - C. Keputusan Menteri Agama No. 702 Tahun 2013
 - D. Keputusan Menteri Agama No. 27 Tahun 2013
4. Dibawah ini yang termasuk kedalam Budaya kerja Kementerian Agama adalah?
 - A. Kreatifitas
 - B. Disiplin
 - C. Profesionalitas
 - D. Loyalitas
5. Dibawah ini yang termasuk kedalam 11 Agen perubahan Kemenag RI adalah?
 - A. Fajar Adi Nugroho, Rohmat Mulyana, Imanuel Haq
 - B. Kastolan, Pontus Sitorus, Hilmi Muhammadiyah
 - C. Kartikasari, Hasan Kurniawan, Hari Kuswoyo
 - D. Nyoman Indra, Indro Sasongko, Tholibullah

BAB IV

MANAJEMEN PERUBAHAN

Setiap keadaan yang diharapkan menjadi lebih baik, tentu memerlukan adanya suatu perubahan. Setiap perubahan pasti membutuhkan pengelolaan yang baik untuk mendapatkan hasil sesuai harapan. Oleh karena itu, diperlukan penerapan suatu sistem pengelolaan, supaya proses perubahan dapat berjalan dengan baik, sistematis, serta sesuai dengan target tujuan yang ingin dicapai. Dengan memanfaatkan manajemen perubahan, merupakan langkah tepat bagaimana cara dan strategi untuk memperoleh perubahan sesuai dengan harapan.

Manajemen perubahan menurut Coffman dan Lutes (2007) adalah sebuah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu maupun organisasi dalam proses transisi dari kondisi sekarang menuju kondisi baru yang lebih baik. Lientz (2004) memberikan definisi **manajemen perubahan**, yaitu pendekatan untuk merencanakan, membuat desain, menerapkan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan dalam proses bisnis dan pekerjaan.

Beberapa kegiatan yang terlibat di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Mempelajari penyebab dan harapan dari adanya (terjadinya) perubahan.
2. Mengenali bidang-bidang yang berpotensi untuk mengalami perubahan.
3. Memperkenalkan perubahan dan manajemen dari perubahan tersebut.
4. Mendefinisikan tujuan dan ruang lingkup dari perubahan tersebut
5. Menyusun kegiatan-kegiatan dalam perubahan.
6. Mendefinisikan bagaimana pekerjaan mesti dilakukan setelah terjadinya perubahan.
7. Menentukan implementasi dari strategi perubahan.
8. Mengelola dan mengarahkan perubahan.
9. Mengukur pekerjaan sebelum, selama, dan sesudah terjadi perubahan.
10. Memastikan perubahan terus berlangsung.
11. Menjaga momentum perubahan.

Manajemen perubahan itu sendiri merupakan manajemen manusia dalam proyek perubahan berskala besar. Definisi-definisi di atas memperlihatkan bahwa kesiapan dari organisasi dan individu-individu dalam organisasi yang sedang menghadapi perubahan merupakan faktor yang menentukan apakah perubahan berhasil atau tidak.

A. Pendekatan Perubahan

Perubahan dapat dilakukan dengan melakukan 1 dari 3 pendekatan yang ada, seperti :

1) Pendekatan Kekuasaan Sepihak

Penggunaan wewenang atasan atau manajemen untuk melakukan keputusan dengan dekrit atasan, dengan pergantian, dan dengan struktur baru. Adapun hasil yang akan didapat melalui pendekatan ini dinilai kurang maksimal karena sistemnya hanya satu arah.

2) Pendekatan Bersama

Interaksi dan wewenang bersama (keputusan kelompok dan pemecahan masalah dalam kelompok). Adapun hasil yang akan didapat melalui pendekatan ini akan maksimal karena adanya sinergi antara atasan dan bawahan.

3) Pendekatan Delegasi

Penekanannya pada pelaksanaan keputusan oleh bawahan (kelompok diskusi, kelompok latihan kepekaan). Peran bawahan dalam mengambil keputusan dinilai kurang optimal karena bawahan memiliki indikasi hanya mengetahui apa yang timbul, sehingga ada kemungkinan mereka akan cenderung kesalahan.

B. Bentuk Strategi Perubahan dalam Organisasi

1. **PRO AKTIF** = Perubahan organisasi yang mendahului perubahan lingkungan. Perubahan organisasi akan berpengaruh terhadap lingkungan disekitar organisasi (Intervensi).

Perubahan Organisasi >>>> Lingkungan

2. **INTER AKTIF** = Perubahan organisasi sesudah adanya perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi (menyesuaikan)

Lingkungan >>>> Perubahan Organisasi

3. **ADAPTIF** = Perubahan organisasi bersamaan atau menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Perubahan Organisasi >>><<< Lingkungan

C. Kategorisasi Perubahan

1. Perubahan karena perkembangan/ keterpaksaan (*Developmental Change*)

Perubahan ini merupakan perubahan yang terjadi karena adanya penyesuaian kondisi dan situasi yang memiliki pengaruh pada keberlangsungan

2. Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*)

Perubahan tiba-tiba terjadi karena adanya suatu krisis yang terjadi secara tidak terprediksi, sehingga dibutuhkan adanya aksi untuk menangkis efek dari krisis yang terjadi.

3. Perubahan Terencana (*Planned Change*)

Perubahan yang terjadi secara sistematis dan strukturalis karena sudah terprediksi sebelumnya, dimana perubahan ini sudah memiliki perencanaan yang matang dan telah disusun sedemikian rupa.

D. Proses Perubahan

Dalam proses perubahan, terdapat 5 tahapan yang akan dialami oleh para individu/kelompok yang menjadi sasaran perubahan (partisipan), diantaranya :

1) Penciptaan dan Pengembangan Ide-Ide dan Inovasi Baru

Agen perubahan bersama beberapa partisipan melakukan penciptaan ide-ide dan inovasi untuk melakukan suatu perubahan. Adanya rencana-rencana yang akan disusun kemudian akan dikembangkan oleh agen perubahan supaya ide-ide dan inovasi yang dikembangkan akan semakin matang dan siap untuk diimplementasikan kepada para partisipan

2) Pengkomunikasian Ide-Ide Baru Kepada Partisipan

Setelah ide-ide dan inovasi tersebut sudah siap untuk diimplementasikan, maka sebelum dilaksanakan, agen perubahan harus mensosialisasikan ide-ide dan inovasi baru yang sudah dibentuk tersebut kepada para partisipan. Hal ini untuk mengurangi bahkan menghindari kemungkinan terjadinya mis-komunikasi.

3) Perubahan-Perubahan Yang Terjadi Dalam Partisipan

Proses implementasi dalam tahap ini dilaksanakan. Maka dalam lingkup para partisipan akan terjadi beberapa perubahan, baik perubahan secara cepat maupun secara perlahan-lahan

a. Penolakan

Jika terjadi penolakan, maka sejatinya ide-ide tersebut berarti kurang sesuai dengan tujuan dan sasaran partisipan, sehingga perlu adanya proses pengembangan ide-ide kembali supaya dapat sesuai dengan tujuan dan sasaran partisipan

b. Penerimaan

Bila ada penerimaan ide-ide, maka sejatinya ide-ide tersebut sesuai dan sejalan dengan tujuan dan sasaran partisipan, sehingga akan mengarah untuk terjadinya perubahan.

c. Optimalisasi

Titik optimalisasi menjadi titik dimana proses perubahan dioptimalkan supaya proses perubahan dapat berjalan dengan lancar, sehingga perubahan tersebut akan lebih terstruktur dan lebih terarah.

E. Strategi Sosial Agen Perubahan

1. Pendidikan dan Pelatihan
2. *Benchmarking; Workshop; Seminar; Focus Group Discussion*
3. Partisipasi dalam bekerja
4. Pemberian *Reward and Punishment* (Memberikan dukungan yang menuju baik, menghambat yang menuju buruk)
5. Menghambat

6. Negosiasi
7. Manipulasi dan Kooptasi
8. Represif (Paksaan)
9. Memperbanyak jumlah agen perubahan

F. RANGKUMAN

Suatu perubahan yang dilakukan oleh agen perubahan, memerlukan adanya manajemen perubahan. Manajemen perubahan ialah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu maupun organisasi dalam proses transisi dari kondisi sekarang menuju kondisi baru yang lebih baik (Coffman & Lutes : 2007). Dalam penerapan manajemen perubahan, terdapat 11 tahap kegiatan yang diterapkan, seperti :

1. Mempelajari penyebab dan harapan dari terjadinya perubahan.
2. Mengenali bidang-bidang yang berpotensi untuk mengalami perubahan.
3. Memperkenalkan perubahan dan manajemen dari perubahan tersebut.
4. Mendefinisikan tujuan dan ruang lingkup dari perubahan tersebut
5. Menyusun kegiatan-kegiatan dalam perubahan.
6. Mendefinisikan bagaimana pekerjaan mesti dilakukan setelah terjadinya perubahan.
7. Menentukan implementasi dari strategi perubahan.
8. Mengelola dan mengarahkan perubahan.
9. Mengukur pekerjaan sebelum, selama, dan sesudah terjadi perubahan.
10. Memastikan perubahan terus berlangsung.
11. Menjaga momentum perubahan.

Manajemen perubahan tersebut bertujuan supaya kiat-kiat pelaksanaan perubahan dapat berjalan secara sistematis, sesuai dengan arah dan tujuan yang diharapkan dari perubahan, serta mengantisipasi kesalahan dalam melaksanakan proses perubahan. Adapun dalam manajemen

perubahan tersebut, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan , diantaranya :

- Pendekatan perubahan >>> kekuasaan sepihak, bersama, atau delegasi
- Bentuk strategi perubahan >>> proaktif, interaktif, adaptif
- Strategi Sosial Agen Perubahan

Dalam manajemen perubahan, tentu terdapat sebuah proses perubahan yang bertahap, dan seyogyanya tidak semua partisipan mau menerima perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, agen perubahan memerlukan suatu konsep manajemen perubahan yang matang.

G. LATIHAN SOAL

1. Proses pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu maupun organisasi dalam proses transisi yang lebih baik, dinamakan ?
A. Manajemen Perubahan
B. Transisi
C. Inisiasi
D. Persengkokolan
2. Salah satu pendekatan perubahan yang diimplementasikan dengan cara berinteraksi bersama dengan wewenang bersama, dinamakan ?
B. Pendekatan Bersama
A. Pendekatan Fenomenologi
C. Pendekatan Delegasi
D. Pendekatan Historis
3. Dibawah ini merupakan salah satu yang termasuk kedalam bentuk kategori perubahan, yaitu ?
A. Proaktif
B. Perspektif
C. Adatif
D. Spekulatif

4. Perubahan Terencana ialah ?
- A. Perubahan yang diinisiatifkan saja
 - B. Perubahan yang menyesuaikan dan sesuai dengan tujuan
 - C. Perubahan yang tidak dapat diprediksi
 - D. Perubahan yang sudah terprediksi, dan sudah tersusun sedemikian rupa
5. Salah satu strategi sosial yang dinilai paling efektif dalam menerapkan dan mengimplementasikan perubahan ialah ?
- A. Pendidikan dan Pelatihan
 - B. Bullying
 - C. Promosi
 - D. Kampanye

BAB V

PENUTUP

A. Kunci Sukses Agen Perubahan

Menutup modul ini akan dijabarkan kunci keberhasilan agen perubahan. Terdapat 4 kunci keberhasilan agar mampu mengimplementasikan peran agen perubahan sesuai dengan harapan dan tujuan. Keempat kunci keberhasilan agen perubahan adalah sebagai berikut

1. Etos Kerja Agen Perubahan (*Change Agent Effort*)

Etos kerja sangat dibutuhkan dalam berbagai kegiatan ataupun berbagai hal. Ketika memiliki etos kerja yang tinggi maka suatu pekerjaan agar dapat terselesaikan dengan mudah, baik, serta sesuai dengan harapan dan tujuan. Hal ini sejalan dengan kunci keberhasilan agen perubahan ketika memiliki etos kerja agen perubahan maka kegiatan atau pekerjaan agen perubahan akan menjadi lebih efektif dan mampu terselesaikan dengan baik sesuai harapan dan tujuan yang ingin dicapai.

Etos kerja menjadi penting karena suatu pekerjaan tanpa adanya etos kerja akan menjadi sia sia. Maka dari itu kunci keberhasilan yang pertama adalah Etos Kerja Agen Perubahan.

2 Orientasi Komunitas Sosial Target Perubahan (*Client Orientation*)

Orientasi komunitas sosial target perubahan, artinya berorientasi pada target atau Client orientation. Untuk mencapai keberhasilan perubahan, agen perubahan perlu berorientasi pada klien pembaca dan pada komunitas sosial target perubahan, agar apa yang disampaikan atau apa yang menjadi tujuan akan sampai dan tepat sasaran.

Dengan melakukan Client Orientation, maka agen perubahan sudah berorientasi pada client bukan berorientasi pada diri sendiri, sehingga keberhasilan agen perubahan akan tercapai dengan baik.

3 Kompatibilitas Inovasi dengan Kebutuhan Komunitas Sosial Target Inovasi/Kebijakan Publik (*Compatibility with Client's Needs*)

Agen perubahan harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan target. Pembaca perlu mengidentifikasi terlebih dahulu, apa yang sebetulnya dibutuhkan oleh masyarakat sasaran atau komunitas sosial sasaran, sebelum melakukan perencanaan dan merealisasikan kegiatan. Dengan melakukan identifikasi kebutuhan dan rencana untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, maka pembaca akan membuat keputusan yang sesuai dengan keadaan serta tujuan target sasaran.

Tanpa adanya identifikasi kebutuhan atau tanpa adanya penyesuaian kebutuhan maka kegiatan agen perubahan atau keputusan atau kebijakan publik tidak akan efektif diterapkan di masyarakat/ komunitas sosial target karena hal itu tidak sesuai dengan kebutuhan mereka, maka semua kebijakan akan menjadi sia – sia dan kurang bermanfaat bagi masyarakat.

4 Rasa Empathy (*Change Agent Empathy*)

Empati atau ikut merasakan apa yang mereka rasakan akan menjadi salah satu faktor penting dalam pengambilan keputusan. Sebelum agen perubahan memutuskan sesuatu, agen perubahan akan membayangkan dan merasakan apa yang dirasakan oleh sasaran perubahan dengan keputusan yang diambilnya. Dengan adanya rasa empati, keputusan inovasi yang diambil akan menghasilkan keputusan dengan resiko kesulitan yang paling rendah. Agen perubahan akan lebih merasakan apa yang target sasaran rasakan, sehingga kegiatan/ kebijakan public akan lebih bijaksana dan efektif untuk diterapkan

Selain itu, beberapa asas yang harus diperhatikan dalam pembangunan Agen Perubahan agar dapat berjalan efektif adalah:

- a. **Komitmen Pimpinan.** Pembangunan Agen Perubahan akan berhasil apabila ada komitmen yang kuat pada pimpinan tertinggi. Komitmen dan keterlibatan aktif dari pimpinan tertinggi adalah sebuah keharusan untuk pembangunan Agen Perubahan.

- b. Partisipatif. Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses pembangunan Agen Perubahan.
- c. Rasa Memiliki. Menumbuhkembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum pembangunan Agen Perubahan tetap terpelihara.
- d. Ketersediaan Sumber Daya. Pelaksanakan pembangunan Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan, baik dana, personil, waktu serta sarana dan prasarana.

5. Lingkungan yang Kondusif.

Perlunya diciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif bagi Agen Perubahan, khususnya terkait dengan kebijakan pimpinan organisasi agar dapat melaksanakan perubahan sesuai dengan rencana tindak secara konsisten dan berkelanjutan



B. PENUTUP

Dalam menyikapi perubahan, manusia tidak dapat berdiam diri melihat semua berubah tanpa adanya upaya mengimbangi perubahan itu sendiri. Perlu adanya upaya yang dilakukan agar tidak hanyut dalam arus perubahan yang semakin hari semakin deras. Arus perubahan terbagi menjadi dua menjadi arus perubahan baik dan arus perubahan yang buruk.

Agen perubahan harus mampu mengarahkan perubahan pada inovasi yang positif dimana kemudian mampu membawa perubahan atau inovasi dan memengaruhi orang lain, sehingga menuju pada pengambilan keputusan yang sesuai dengan harapan dan tujuan yang baik.

Terdapat banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengubah termasuk kunci keberhasilan dari perubahan itu sendiri, tinggal kemudian bagaimana setiap individu menilai dan menyikapi perubahan itu sendiri.

C. RANGKUMAN

Dalam menerapkan perubahan kepada partisipan, instansi, atau organisasi, agen perubahan membutuhkan “kunci” keberhasilan supaya proses perubahan dapat diimplementasikan dengan benar dan tepat. Adapun 5 kunci keberhasilan tersebut ialah :

1. Etos Kerja Agen Perubahan (*Change Agent Effort*)
2. Orientasi Komunitas Sosial Target Perubahan (*Client Orientation*)
3. Kompatibilitas Inovasi dengan Kebutuhan Komunitas Sosial Target Inovasi/Kebijakan Publik (*Compatibility with Client's Needs*)
4. Rasa Empati (*Change Agent Empathy*)
5. Lingkungan yang Kondusif

Selain itu, dibutuhkan kunci utama dalam mengimplementasikan suatu proses perubahan dari agen perubahan, seperti : Komitmen, Partisipatif, Rasa Memiliki, serta Memiliki Kesiapan SDM

D. LATIHAN SOAL

1. Dibawah ini yang tidak termasuk 5 kunci keberhasilan implementasi perubahan ialah ?
 - A. Empati
 - B. Etos Kerja
 - C. Orientasi Komunitas
 - D. Cermat
2. Dalam mengimplementasikan suatu proses perubahan, agen perubahan harus **cermat, gesit dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya** tersebut. Hal ini dinamakan sebagai ?
 - A. Etos Kerja
 - B. Pintar
 - C. Terampil
 - D. Hebat
3. Lingkungan yang kondusif maksudnya ialah ?
 - A. Lingkungan yang ramai dan ricuh
 - B. Lingkungan yang asri dan hijau
 - C. Lingkungan yang mendukung sekaligus terbebas dari segala konflik
 - D. Lingkungan yang aman tetapi ricuh dengan konflik
4. Agen perubahan harus memiliki rasa bertanggung jawab serta dapat menjamin proses perubahan dapat berjalan dengan baik dan benar. Agen perubahan tersebut memiliki sikap ?
 - A. Idealis
 - B. Komitmen
 - C. Apatis
 - D. Realis

5. Salah satu kunci keberhasilan implementasi perubahan dengan resiko kesulitan paling rendah, yaitu dengan menggunakan taktik.....
- A. Gerilya
 - B. Rasa Peduli
 - C. Rasa Empati
 - D. Tenggang Rasa

DAFTAR PUSTAKA

1. Difussion Inovation Everet M Rogers
2. Konsep Pemberdayaan Masyarakat (Gianajar Kartasasmita, 2004)
3. Paradigma Pemberdayaan Masyarakat (SPINMAS Tk 11 LAN)
4. Psycology Komunikasi Jalaludin Rahmat, Prof Dr . Bandung