



MODUL

TEKNIS MENGATASI HAMBATAN DAN KENDALA DALAM BERKINERJA

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



MODUL
TEKNIS MENGATASI HAMBATAN
DAN KENDALA DALAM BERKINERJA

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.

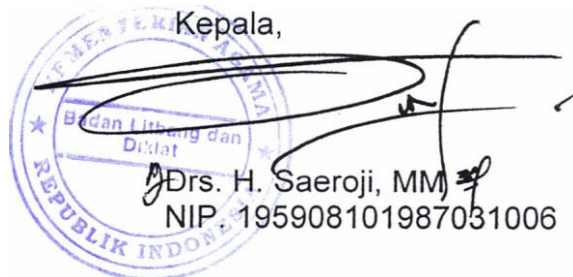
Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta diklat dalam proses belajar mengajar baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan.

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	3
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	4
 BAB II JENIS-JENIS HAMBATAN DAN KENDALA AGEN PERUBAHAN	5
A. Indikator Keberhasilan	5
B. Uraian Materi	5
C. Latihan	13
D. Rangkuman	13
E. Evaluasi Materi Pokok 1	14
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	15
 BAB III SUMBER PENOLAKAN ATAS PERUBAHAN	17
A. Indikator Keberhasilan	17
B. Uraian Materi	17
C. Latihan	20
D. Rangkuman	20
E. Evaluasi Materi Pokok 2	21
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	22

BAB IV	KEKUATAN YANG Mendukung dan yang Menolak Perubahan	23
	A. Indikator Keberhasilan.....	23
	B. Uraian Materi	23
	C. Latihan	25
	D. Rangkuman	25
	E. Evaluasi Materi Pokok 3.....	25
	F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	27
BAB V	STRATEGI Mengubah Hambatan menjadi Peluang	28
	A. Indikator Keberhasilan.....	28
	B. Uraian Materi	28
	C. Latihan	43
	D. Rangkuman	43
	E. Evaluasi Materi Pokok 4.....	44
	F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	45
BAB VI	PENUTUP.....	46
	A. Evaluasi Kegiatan Belajar.....	46
	B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	48
	C. Kunci Jawaban Evaluasi	49
	DAFTAR PUSTAKA	51

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

Reformasi birokrasi pada Kementerian Agama hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh tata nilai dan kode etik perilaku pegawai pada Kementerian Agama.

“Perubahan tidak akan menjamin untuk menjadi lebih baik. Namun, tanpa perubahan tidak akan menjadi lebih baik.” Kalimat tersebut disampaikan oleh salah seorang pakar manajemen Rhenald Kasali, dalam salah satu bukunya yang telah beredar luas beberapa tahun lalu. Dua makna yang bisa kita tafsirkan dari kalimat tersebut, pertama jangan pernah “alergi” dengan perubahan, dan kedua, bisa dimaknai perubahan harus senantiasa dirancang dan dipertimbangkan sedemikian matang, sehingga kita bisa memetik hal baik sebagai buah perubahan yang kita lakukan.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut maka ada 8 (delapan) area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai pada Kementerian Agama ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja pada Kementerian Agama adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan pegawai pada Kementerian Agama. Pemimpin organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan.

Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas, dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan pembangunan Agen Perubahan pada satuan kerja Kementerian Agama salah satunya diperlukan penyelenggaraan Diklat/Pelatihan Teknis Administrasi Agen Perubahan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka dalam **Pelatihan Teknis Administrasi Agen Perubahan pada Kementerian Agama** perlu diberikan muatan substansi Teknis Mengatasi Hambatan dan Kendala Agen Perubahan.

B. Deskripsi Singkat

Modul Teknis Mengatasi Hambatan dan Kendala Agen Perubahan ini merupakan bahan acuan dalam pelaksanaan **Pelatihan Teknis Administrasi Agen Perubahan** dengan tujuan agar dalam diri pegawai tertanam perubahan *mindset* (pola pikir) dan *work culture* (budaya kerja) sehingga mereka dapat mengaplikasikan perubahan tersebut pada perilaku “terampil mengambil keputusan terbaik” dalam tugas dan tanggung jawab kinerja masing-masing di unit kerjanya.

Modul Teknis Mengatasi Hambatan dan Kendala Agen Perubahan ini terdiri dari enam bab. Bab I berisi tentang Pendahuluan, berisi: latar belakang, deskripsi singkat, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta hasil belajar, materi pokok dan sub materi pokok.

Bab II membahas tentang jenis-jenis hambatan dan kendala dalam mewujudkan agen perubahan dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi dan umpan balik.

Bab III membahas tentang sumber penolakan atas perubahan, yang terdiri dari resistensi individual dan resistensi organisasional, dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi dan umpan balik.

Bab IV membahas tentang kekuatan yang mendukung dan yang menolak perubahan, yang terdiri dari *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*, dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi dan umpan balik.

Bab V membahas tentang strategi mengatasi hambatan dan kendala dalam mewujudkan agen perubahan, dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi dan umpan balik.

Bab VI menjadi bab penutup.



Gambar 1.1. (sumber: *google*)

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah selesai mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu menerapkan strategi mengatasi hambatan dan kendala agen perubahan di tempat kerja.

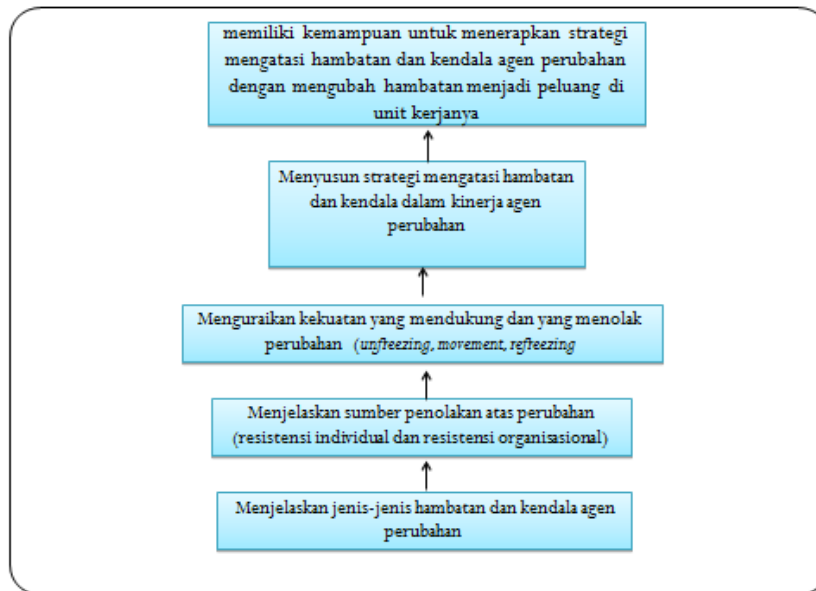
2. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mengikuti pembelajaran, peserta diharapkan dapat:

- a. Menjelaskan jenis-jenis hambatan dan kendala agen perubahan;
- b. Menguraikan sumber penolakan atas perubahan (resistensi individual dan resistensi organisasional);
- c. Menguraikan kekuatan yang mendukung dan yang menolak perubahan (*unfreezing*, *movement*, *refreezing*);

- d. Menyusun strategi mengatasi hambatan dan kendala agen perubahan dengan mengubah hambatan menjadi peluang.

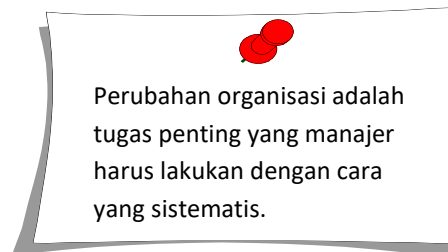
3. Peta Hasil Belajar



D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi pokok dan sub materi pokok yang dibahas dalam modul ini adalah:

- Jenis-jenis hambatan dan kendala agen perubahan;
- Sumber penolakan atas perubahan;
- Kekuatan yang mendukung dan yang menolak perubahan;
- Strategi mengubah hambatan menjadi peluang.



Gambar 1.2. (sumber: google)

BAB II

JENIS-JENIS HAMBATAN DAN KENDALA AGEN PERUBAHAN

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari bab 2 pada modul ini peserta diharapkan dapat menjelaskan jenis-jenis hambatan dan kendala agen perubahan.

B. Uraian Materi

1. Agen Perubahan

Peranan birokrasi “sangat vital” dalam mempengaruhi dan menggerakkan pembangunan suatu negara. Untuk itu, tata kelola birokrasi Indonesia harus mengikuti perkembangan global. Kuncinya yaitu harus memiliki semangat perubahan, inovasi, dan kreativitas ASN dalam menjalankan roda birokrasi.

Enam Prioritas Aksi Program Reformasi Birokrasi Kementerian Agama yaitu:

- a. Sinergitas Program Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Pusat dan Daerah;
- b. Penganggaran yang tepat sasaran agar *inline* dengan Program Reformasi Birokrasi Kementerian Agama;
- c. Penguatan peran Kelompok Kerja (Pokja) Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Pusat dan Daerah;
- d. Implementasi regulasi mekanisme *reward and punishment*;
- e. Optimalisasi Agen Perubahan Kementerian Agama;
- f. Pelaksanaan mekanisme penghitungan capaian kinerja individu.

Karena Kementerian Agama memiliki 4.557 satuan kerja, perlu strategi khusus untuk melakukan perubahan, salah satunya dengan mengoptimalkan agen perubahan. Untuk itulah akhirnya terbit beberapa regulasi sebagai berikut:

- a. Keputusan Menteri Agama Nomor 111 Tahun 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Agen Perubahan pada Kementerian Agama;
- b. Keputusan Menteri Agama Nomor 327 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pemilihan Agen Perubahan Kementerian Agama;
- c. Keputusan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Lampiran Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015 – 2019.

Agen perubahan adalah petugas profesional yang mempengaruhi putusan inovasi para anggota organisasi/masyarakat menurut arah yang diinginkan oleh organisasi/lembaga perubahan (Rogers dan Shoemaker:1971). Sedangkan menurut Havelock (1973), agen perubahan adalah orang yang membantuterlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi yang berencana. Jadi semua orang yang bekerja untuk memelopori, merencanakan, dan melaksanakan perubahan adalah termasuk agen-agen perubahan. Tugas agen perubahan adalah mengamati, menganalisis dan memberi nasihat terhadap masalah perubahan dari semua segi dan mengembangkan solusi.

Terdapat beberapa karakteristik agen perubahan, yaitu:

- a. Seorang profesional dengan pengalaman kuat;
- b. Fokus terhadap tantangan di depan;
- c. Nyaman dengan teknologi;
- d. Selalu mengikuti perkembangan terbaru;
- e. Dapat mengimbangi;
- f. Siap mendengarkan tantangan dari orang lain;
- g. Peduli terhadap kesuksesan organisasi;
- h. Kepuasan pribadi merupakan kesuksesan tim;
- i. Memadukan keahlian menciptakan sesuatu yang baru dan berpikir analitis.

Kementerian Agama membutuhkan agen perubahan karena agen perubahan akan dapat menjadi kepanjangan tangan pemerintah dalam:

- a. Membantu pencapaian akselerasi Reformasi Birokrasi;
- b. Sebagai “penyumbang” solusi permasalahan yang ada;
- c. Menjadi “arsitek” inovasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola.

Tujuan akhirnya tentu saja adalah peningkatan kualitas layanan publik.



Gambar 2.1. (sumber: Google)

2. Jenis Hambatan dan Kendala Agen Perubahan

a. *Resistant to change*

Penolakan terhadap perubahan, seringkali ketika pimpinan akan melakukan perubahan, ada kelompok dalam organisasi yang menolak dengan berbagai alasan, baik alasan subyektif yang menyangkut pemindahan posisi dan fungsi seorang individu maupun alasan obyektif.

Dalam hal alasan subyektif ialah keadaan individu atau kelompok dalam organisasi lebih memikirkan posisi dan keuntungan atau kerugiannya. Pada saat tertentu pendapat dan

respons akan perubahan didasarkan oleh hitungan pribadi. Alasan obyektif ialah harapan akan perbaikan dan progres secara jangka panjang dan menyeluruh untuk mengejar cita cita besar organisasi

b. *Temporal changes*

Perubahan hanya beberapa saat saja, dalam kasus perubahan yang beberapa saat efeknya tidak akan bagus. Dalam perubahan diperlukan energi untuk melanjutkan perubahan dalam organisasi, orang dalam organisasi dan teknologi yang menopangnya. Istilahnya harus ada *continous changes*, harus ada inovasi. Kalau ada perubahan yang terjadi hanya sesaat efeknya tidak akan bagus, itulah sebabnya dibutuhkan energi perubah.

Energi perubah ini dalam bentuk kontrol, juga bisa melalui dukungan sistem informasi dan teknologi, pengawasan teknis maupun terhadap personal juga harus dilakukan untuk menjamin keberlanjutan perubahan.

c. Kurangnya ilmu pengetahuan, pergaulan dan keinginan untuk maju

Ilmu pengetahuan merupakan hal penting dalam membuat suatu perubahan dalam organisasi. Seringkali perubahan disikapi sebagai ancaman. Di sini letak penting ilmu pengetahuan dan pergaulan anggota organisasi terutama pimpinan. Lemahnya pengetahuan dan pembacaan akan situasi dan kondisi lingkungan serta pergaulan positif, dapat menyebabkan keengganan untuk berubah. Seringkali kita melihat dan merasakan orang-orang yang berjiwa penakut, kebanyakan orang kalau tidak tahu ingin menghindari dari segenap resiko, menerapkan manajemen kaku, dan lebih mengedepankan manajemen yang tertutup. Seringkali akibat dari mandegnya pengetahuan menjadikan individu yang *status quo*, yang tidak mau kehilangan posisi, tinggallah sikap jumud dan kemandekan.

Dalam mengimplementasikan nilai-nilai dan kegiatan yang terkait dengan program agen perubahan, dapat dipastikan hal ini akan melibatkan para pegawai di organisasi tersebut. Terkait

dengan pegawai dalam organisasi, Casey Fitts Hawley (2004) membeberkan masalah-masalah terkait pegawai dalam suatu organisasi di antaranya:

a. Masalah dengan pegawai yang hebat

Bila ada pegawai yang hebat namun pemimpin malah memfokuskan energi pada anggota tim yang lebih bermasalah, maka pemimpin tersebut akan kehilangan pegawai yang paling bernilai di dalam tim. Tanpa investasi yang signifikan untuk pengembangan mereka, pegawai yang hebat lebih cenderung:

- a) Lebih cepat pindah ke tempat kerja lain. Tindakan yang bijak adalah melakukan apapun yang bisa untuk mempertahankan pegawai hebat tersebut, sehingga orang-orang ini seharusnya mendapatkan lebih banyak waktu untuk diperhatikan daripada pegawai yang bermasalah.
- b) Lebih cepat lelah. Pegawai yang hebat biasanya dapat diandalkan dan berkinerja tinggi karena upaya mereka sendiri. Mereka bekerja keras untuk memenuhi harapan manajemen dan bahkan lebih keras lagi untuk mencapai tujuan pribadi. Ini sangat menggairahkan, namun hal tersebut ada batasnya. Lambat laun mereka akan memulai pekerjaan baru di tempat lain.
- c) Mengambil keuntungan yang tidak fair dari otonomi yang diberikan kepadanya. Bagaimana jika pemimpin terlalu banyak memberi penghargaan dan konsesi untuk pegawai yang hebat? Bagaimana jika pegawai tersebut mulai memanfaatkan penjadwalan kreatif dan fleksibilitas pemimpin?
- d) Menimbulkan kebencian di dalam tim, menimbulkan disinsentif pada pegawai yang berkinerja rata-rata. Perbandingan implisit atau eksplisit dapat menciptakan perasaan rendah diri dan perasaan gagal. Produktivitas anggota tim yang lain dapat menurun meskipun produktivitas pegawai hebat meroket.

- e) Kurang patuh pada otoritas, karena keahliannya superior.
 - f) Mengembangkan masalah motivasional dan produktivitas lainnya. Banyak hal yang dapat menimbulkan masalah motivasi dan moril, seperti: kekecewaan terhadap kompensasi, kurangnya sinergi tim, arah tujuan yang tidak jelas.
- b. Pegawai yang datang terlambat.
- Sejumlah pegawai dengan naifnya yakin bahwa keterlambatan bukanlah masalah. Orang tersebut tersenyum jika dicap “jam karet”. Untuk dapat pindah dari budaya semacam itu membutuhkan sejumlah penyesuaian.
- c. Pegawai yang tidak masuk kerja
- Absensi selama 12 hari atau lebih dalam setahun harus diperhatikan, tetapi bagaimana dengan 6 hari? Pimpinan harus menerapkan semua intervensi yang berlaku untuk pegawai yang sering absen.
- d. Pegawai yang tidak fokus, lalai, suka mengobrol atau mudah beralih perhatian
- a) Pegawai yang bingung, terganggu, dan tak tentu arah
- Sejumlah pegawai yang lalai bisa jadi sangat cemerlang; lainnya tentu tidak. Sejumlah pegawai hanya sebentar kehilangan fokus; lainnya memang bawaan lalai. Kelalaian ini mungkin merupakan perilaku yang tidak disengaja dan tidak mungkin diubah tetapi masih dapat disiasati atau disesuaikan.
- b) Pegawai yang suka ngobrol
- Sejumlah interaksi sosial di kantor adalah suatu tanda tim yang sehat. Namun, sejumlah pegawai terlalu banyak mengobrol dengan pegawai yang lain. Karena pegawai yang suka mengobrol ini biasanya menyenangkan dan ramah, sering kali sulit menegur perilakunya.

- e. Pegawai yang kurang sopan (percakapan yang kurang pantas)
- f. Pegawai yang tidak produktif

1) Pegawai yang membuang-buang waktu dalam penggunaan internet

Beberapa fakta menunjukkan bahwa penyalahgunaan internet menjadi masalah serius, seperti yang dilaporkan oleh Stephanie Olsen dan Lisa M Bowman, yaitu:

- a) Akibat pemakaian internet untuk keperluan pribadi, merugikan perusahaan lebih dari 580 miliar/tahun;
- b) Sebagian besar studi memperkirakan penggunaan internet oleh pegawai untuk kepentingan pribadi adalah selama 2 jam/hari;
- c) Diperkirakan 67-76 akses internet di kantor oleh pegawai untuk kepentingan pribadi;
- d) 41 % pegawai yang disurvei berbelanja secara online di kantor, dan diantaranya berbelanja tiap hari;
- e) 39 % mengirimkan email pribadi;
- f) 9 % copy software untuk kepentingan pribadi.

Menyelesaikan masalah produktivitas yang kompleks seperti ini meminta kita tidak hanya melihat pada pegawai saja, tetapi juga melihat pada lingkungan, perangkat dan manajemen yang berpengaruh pada pegawai tersebut.

2) Pegawai yang menunda-nunda

Banyak pegawai yang menunda-nunda, sesungguhnya tidak keberatan dengan pekerjaannya – mereka giat melakukan setelah memulainya. Yang menjadi penghambat adalah memulainya.

3) Pegawai yang memang malas

Apa yang harus dilakukan jika seorang pegawai memang pemalas? Ia tampaknya tidak punya kepekaan

terhadap pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Ia tidak punya radar untuk melihat keadaan di sekitarnya dan mengetahui bahwa ia tidak berkontribusi sebanya rekan kerjanya.

g. Pegawai yang pemalu atau kurang komunikatif

1) Pegawai yang malu bicara saat rapat

Pegawai yang malu berbicara dalam rapat membuat tim kehilangan ide dan keahlian yang seharusnya dapat menunjang kesuksesan tim. Masalah ini akan semakin memuncak jika pegawai pemalu itu belakangan mengaku pada yang lain mempunyai gagasan yang lebih bagus atau bahwa diam-diam ia tidak menyetujui beberapa ide yang terlontar dalam rapat.

2) Pegawai yang malu terhadap rekan tim

Bekerja bersama sangat mirip dengan belajar berdansa bersama. Semakin sering berdekatan dan semakin sering latihan, akan semakin pandai dalam membaca gerakan dan sinyal dari yang lain.

3) Pegawai yang malu terhadap pimpinan

Rasa hormat yang wajar adalah hal yang bagus. Namun jika terlalu banyak, dapat menghambat komunikasi yang sehat.

4) Pegawai yang malu terhadap klien

Sejumlah orang dapat bergaul sangat akrab dengan rekan kerja, tetapi menemui klien untuk pertama kalinya akan membuatnya panik.

5) Pegawai yang malu berbicara di telepon

Contoh kasus, seorang mungkin merasa ia sangat ekspresif dengan raut wajah dan bahasa tubuhnya. Telepon membatasi gayanya dan tidak nyaman baginya.

h. Pegawai yang mendominasi.

1) Mendominasi percakapan;

2) Terlalu memaksakan agendanya

Setiap orang menganggap bahwa gagasan-gagasannya adalah yang terbaik. Penilaian yang sehat adalah hal yang baik. Namun agresi bukan hal yang baik. Sejumlah orang hampir cenderung memaksa orang lain untuk menyetujui pendapat mereka serta mendukung gagasan mereka. Ini adalah hal yang kurang sehat, pegawai lain akan berkecil hati dan bisa jadi akan menyerah pada pegawai yang agresif.

i. Pegawai yang haus kekuasaan

- 1) Pegawai terlalu cepat menaiki tangga karier;
- 2) Pegawai yang mengincar posisi.

j. Pegawai yang tidak punya motivasi

Ada berbagai macam alasan, mengapa pegawai bermalasan-malasan, menghindari tugas, dan hanya memikirkan dirinya sendiri.

Cara mengatasi dan mengintervensi masalah yang terkait dengan pegawai sebagaimana di atas dapat diperoleh di bab 5.

C. Latihan

Dalam kelompok, diskusikan dan buatlah list perilaku pegawai apa saja yang diinginkan dan perilaku apa saja yang ingin dihilangkan. Setelah itu, buatlah program *reinforcement*, bisa dalam bentuk *reward* dan *punishment*.

D. Rangkuman

1. Jumlah satuan kerja di Kementerian Agama merupakan yang terbanyak di antara kementerian atau lembaga lain, yaitu sebanyak 4.557 satuan kerja. Oleh karena itu Kementerian Agama perlu memiliki strategi khusus untuk melakukan perubahan, salah satunya dengan mengoptimalkan agen perubahan.

2. Jenis hambatan dan kendala dalam kinerja Agen Perubahan
 - a. Penolakan terhadap perubahan;
 - b. Perubahan bersifat sementara;
 - c. Kurangnya ilmu pengetahuan, pergaulan dan keinginan untuk maju.
3. Jenis tantangan yang terkait kinerja pegawai yaitu masalah dengan:
 - a. Pegawai yang hebat;
 - b. Pegawai yang datang terlambat;
 - c. Pegawai yang tidak masuk kerja;
 - d. Pegawai yang tidak fokus, lalai, suka mengobrol atau mudah beralih perhatian;
 - e. Pegawai yang kurang sopan (percakapan yang kurang pantas);
 - f. Pegawai yang tidak produktif;
 - g. Pegawai yang pemalu atau kurang komunikatif;
 - h. Pegawai yang mendominasi.

E. Evaluasi Materi Pokok 1

1. Optimalisasi Agen Perubahan Kementerian Agama termasuk ke dalam:
 - a. Tata kelola birokrasi Indonesia;
 - b. Enam prioritas aksi program reformasi birokrasi Kementerian Agama;
 - c. Tantangan menuju reformasi birokrasi;
 - d. Suatu tindakan (*action*) untuk berubah.
2. Salah satu regulasi dalam penentuan agen perubahan....
 - a. Keputusan Menteri Agama Nomor 328 Tahun 2017;
 - b. Keputusan Menteri Agama Nomor 327 Tahun 2017;
 - c. Keputusan Menteri Agama Nomor 326 Tahun 2017;
 - d. Keputusan Menteri Agama Nomor 325 Tahun 2017.

3. Salah satu jenis hambatan agen perubahan....
 - a. Resistensi terhadap perubahan;
 - b. Budaya yang tidak dinamis;
 - c. Adanya berbagai macam unsur budaya yang saling bertolak belakang;
 - d. Terpengaruh budaya asing.
4. Yang termasuk enam Prioritas Aksi Program Reformasi Birokrasi Kementerian Agama
 - a. Mengembangkan masalah motivasional dan produktivitas;
 - b. Implementasi regulasi mekanisme *reward and punishment*;
 - c. Pembiasaan hidup sederhana bagi ASN;
 - d. Selalu mengikuti perkembangan terbaru.
5. Kunci tata kelola birokrasi Indonesia yaitu ASN harus melakukan tiga hal ini, kecuali.....
 - a. harus memiliki semangat perubahan;
 - b. harus melakukan inovasi;
 - c. harus mempraktikkan hidup sederhana;
 - d. harus berkreativitas dalam menjalankan roda birokrasi.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

1.

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, teruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, ulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB III

SUMBER PENOLAKAN ATAS PERUBAHAN

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari bab 3 pada modul ini peserta diharapkan dapat menjelaskan sumber penolakan atas perubahan.

B. Uraian Materi

Prospek perubahan dapat membawa ketakutan, kecemasan, dan penolakan. Semakin signifikan perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia; semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan. Penolakan terhadap perubahan dapat berasal dari individu dan organisasi.

1. Penolakan Individu

Individu menolak perubahan karena mereka takut pada apa yang akan terjadi pada mereka. Alasan penolakan individu terhadap perubahan:

- a. Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas hidup, dan otoritas;
- b. Ketidakamanan ekonomi terkait pekerjaan atau tingkat kompensasi;
- c. Kemungkinan perubahan hubungan pertemanan dan keinteraktifannya;
- d. Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidaktauhan yang dibawa oleh perubahan;
- e. Gagal mengenali atau diinformasikan tentang perlunya berubah;
- f. Disonansi kognitif muncul karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi, atau harapan baru;
- g. Pegawai takut mereka kurang kompeten untuk berubah;
- h. Pegawai yakin bahwa apa yang akan berubah adalah “jelek”.

2. Penolakan Organisasi

Penolakan perubahan dalam organisasi bukan hanya terjadi pada tingkatan pegawai semata. Penolakan perubahan juga bisa terjadi pada tingkatan organisasi, atau dengan kata lain, meskipun sudah mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan sebuah organisasi termasuk perusahaan untuk berubah, sebuah organisasi bisa jadi akan tetap menolak perubahan. Berikut ini merupakan beberapa hal yang menyebabkan terjadinya penolakan organisasi untuk berubah:

a. Kelembaman/kelemahan struktur

Yang dimaksudkan dengan inertia atau kelembaman adalah kecenderungan untuk menolak perubahan terhadap keadaan geraknya. Inersia berarti lamban atau malas. Sebagaimana kita ketahui sebuah organisasi, khususnya pada perusahaan besar terbentuk dari sebuah sistem, sebuah struktur yang sangat mekanistik, seperti misalnya proses seleksi, ataupun formalisasi dan regulasi untuk menciptakan stabilitas. Perubahan dengan demikian dipandang sebagai sesuatu yang dapat mengganggu adanya stabilitas yang selama ini sudah berlangsung.

b. Fokus perubahan yang terbatas

Organisasi terdiri dari berbagai kumpulan sistem yang saling bergantung satu sama lain (interdependen). Apa yang terjadi pada satu bagian dapat mempengaruhi bagian lainnya. Jadi ketika ada perubahan pada satu bagian tertentu saja, tidak mungkin tidak mempengaruhi bagian lainnya. Jadi bila terjadi perubahan yang terbatas pada satu bagian tertentu dapat dibatalkan oleh sistem yang lebih besar dan lebih makro.

c. Kelembaman Kelompok

Kelembaman kelompok dapat terjadi ketika sebuah individu menginginkan untuk mengubah prilakunya, tetap saja dibatasi oleh kepentingan kelompok, seperti misalnya dalam bentuk norma-norma atau nilai-nilai kelompok. Dalam hal ini norma dan nilai sebuah kelompok menjadi pembatas atau bahkan dapat menghilangkan keinginan individu untuk melakukan perubahan.

d. Ancaman pada Keahlian

Perubahan dalam organisasi bisa jadi akan mengancam sekumpulan orang-orang (*specialized groups*) yang memiliki keahlian tertentu (*expertise*).

e. Ancaman pada Kekuasaan

Bila terjadi adanya perubahan atau redistribusi terhadap otoritas pengambilan keputusan dapat mengancam kekuasaan yang sudah lama berlangsung.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (1996), pada prinsipnya tidak semua perubahan itu baik. Proses pengambilan keputusan yang cepat dapat menyebabkan proses pengambilan keputusan yang keliru, karena terburu-buru. Perubahan memiliki risiko, dan banyak sekali organisasi hancur karena melakukan perubahan. Agen perubahan perlu secara seksama mempertimbangkan semua aspek dan semua dampak dari adanya perubahan.

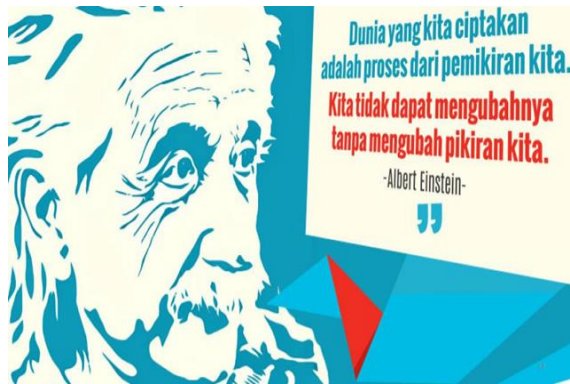
Halangan-halangan organisasi untuk berubah di antaranya adalah:

- a. Orientasi profesional dan fungsional dari departemen, unit, atau tim;
- b. Kelesuan struktural membuat halangan alamiah;
- c. Perubahan dianggap sebagai ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan dalam organisasi;
- d. Kegagalan perubahan sebelumnya menciptakan aura dan dongeng tentang bahaya yang berkaitan dengan perubahan.

Berbagai cara untuk mengurangi atau menghilangkan penolakan terhadap suatu rencana perubahan, yaitu:

- a. Melibatkan para unsur pegawai dalam proses perencanaan;
- b. Mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif;
- c. Memberikan lebih banyak informasi tentang rencana – rencana dan segala konsekuensinya;

- d. Bersikap hati – hati terhadap dampak perubahan yang diusulkan para anggota organisasi dan meminimumkan gangguan – gangguan yang tidak perlu.



Gambar 3.1. (sumber: google)

C. Latihan

Dalam kelompok, diskusikan apa yang dimaksud dengan perubahan dalam organisasi akan dapat mengancam sekumpulan orang-orang (*specialized groups*) yang memiliki keahlian tertentu (*expertise*).

D. Rangkuman

1. Penolakan terhadap perubahan dapat berasal dari individu dan organisasi.
2. Individu menolak perubahan karena mereka takut pada apa yang akan terjadi pada mereka, misalnya ancaman kehilangan posisi dan ketidakamanan ekonomi terkait pekerjaan.
3. Penolakan organisasi terhadap perubahan dapat disebabkan oleh kelembaman/kelemahan struktur, fokus perubahan yang terbatas, kelembaman kelompok, ancaman pada keahlian dan kekuasaan.

E. Evaluasi Materi Pokok 2

1. Yang menyebabkan semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan terhadap perubahan, kecuali.....
 - a. Struktur
 - b. Tugas
 - c. Teknologi
 - d. Emosi
2. Berikut ini bentuk penolakan perubahan yang berasal dari individu, kecuali...
 - a. Ancaman kehilangan kualitas hidup
 - b. Ancaman terhadap kekuasaan
 - c. Kegagalan mengenali tentang perlunya berubah
 - d. Keyakinan individu bahwa berubah itu jelek
3. Perubahan dalam organisasi bisa jadi akan mengancam sekumpulan orang-orang yang memiliki keahlian tertentu. Contoh diatas merupakan bentuk penolakan yang berasal dari
 - a. Individu
 - b. Orang lain
 - c. Organisasi
 - d. *Stakeholder*
4. Berikut ini berbagai cara untuk mengurangi atau menghilangkan penolakan terhadap suatu rencana perubahan, kecuali...
 - a. Mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif
 - b. Melibatkan para unsur pegawai dalam proses perencanaan
 - c. Mendata para pegawai yang menolak terhadap perubahan
 - d. Memberikan lebih banyak informasi tentang rencana – rencana dan segala konsekuensinya

5. Perubahan dianggap sebagai ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan dalam organisasi. Halangan tersebut berasal dari
- Organisasi
 - Individu
 - Masyarakat
 - Pegawai

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

2.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

- 91 % s.d. 100% = baik sekali
- 81 % s.d. 90,00 % = baik
- 71 % s.d. 80,99 % = cukup
- 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, lanjutkan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, ulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB IV

KEKUATAN YANG MENDUKUNG DAN YANG MENOLAK PERUBAHAN

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari bab 4 pada modul ini peserta diharapkan dapat menguraikan kekuatan yang mendukung dan yang menolak perubahan.

B. Uraian Materi

Proses apa yang harus digunakan untuk berhasil mengendalikan perubahan? Untuk menjawab pertanyaan ini tidak masalah apakah tipe perubahan evolusioner maupun revolusioner yang dipakai oleh organisasi untuk berubah. Kurt Lewin (1951) yang terkenal dengan pengembangan teori lapangan kekuatan (*Force – Field Theory*) membagi pelaksanaan perubahan ke dalam 3 tahap/proses yaitu: *Unfreezing, Moving, Refreezing*.

Model perubahan Kurt Lewin dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap *Unfreezing (Recognizing the need for change*: Mengenali kebutuhan berubah, mencairkan kebekuan, memulai, mendobrak keadaan agar mau berubah).

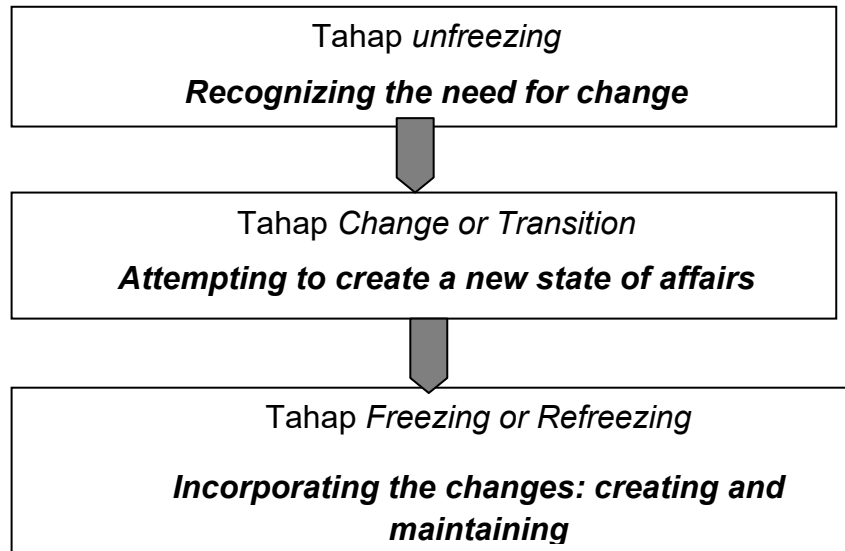
Unfreezing (Pelelehan) yaitu suatu upaya melelehkan *status quo*, serta menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk mengubah dan menggeser beberapa resistensi terhadap perubahan diantara anggota organisasi.

2. Tahap *Moving or Change or Transition (Attempting to create a new state of affairs*: Mencoba, membuka upaya untuk menciptakan keadaan baru yang diharapkan, dan memulai transisi)

Proses kedua yaitu *Moving*, bergeser ke keadaan yang baru. Proses ini dapat diimplementasikan hanya setelah *Unfreezing* dilakukan dengan baik.

3. Tahap *Freezing or Refreezing (Incorporating the changes: creating and maintaining*: Menyulam perubahan dan memulai perubahan dan kemudian meyakinkan terjadinya perubahan)

Refreezing (Pembekuan kembali), menawarkan usaha-usaha untuk menstabilkan organisasi setelah perubahan terjadi.



Dengan memakai titik pandang yang berbeda, Commins dan Warley (1993) menyarankan 5 langkah proses perubahan.

1. Motivasi untuk berubah.

Ini penting untuk menciptakan keadaan yang benar-benar siap untuk menerima perubahan dan juga dapat mengurangi penolakan atas perubahan itu.

2. Menciptakan visi.

Termasuk di dalamnya mengkomunikasikan dan mengembangkan misi, tujuan dan hasrat (*desire*) masa depan kepada seluruh anggota organisasi.

3. Mengembangkan dukungan politik.

Ini menyangkut penentuan agen perubahan dan identifikasi serta proses mempengaruhi pihak-pihak yang berkepentingan yang paling dominan (*Key Stake Holders*).

4. Mengelola masa transisi.

Dalam hal ini berkenaan dengan kegiatan perencanaan dalam struktur khusus seperti lintas tim departemen.

5. Momentum yang berkelanjutan.

Momentum ini mencakup penyediaan sumber daya, dukungan terhadap agen perubahan, pengembangan kompetensi baru dan penguatan perilaku baru.

C. Latihan

Dalam kelompok diskusikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membuat suatu perubahan di unit kerja sesuai teori Kurt Lewin.

D. Rangkuman

1. Kurt Lewin membagi pelaksanaan perubahan ke dalam 3 tahap/proses yaitu: *Unfreezing*, *Moving*, *Refreezing*.
2. *Unfreezing* (Pelelehan) yaitu suatu upaya melelehkan *status quo*, serta menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk mengubah dan menggeser beberapa resistensi terhadap perubahan diantara anggota organisasi.
3. *Moving* (Bergeser ke keadaan yang baru) menciptakan keadaan baru yang diharapkan.
4. *Refreezing* (Pembekuan kembali) menawarkan usaha-usaha untuk menstabilkan organisasi setelah perubahan terjadi.

E. Evaluasi Materi Pokok 3

1. Upaya menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk mengubah dan menggeser beberapa resistensi terhadap perubahan terdapat pada.....
 - a. Tahap *unfreezing*;
 - b. Tahap *moving*;
 - c. Tahap *freezing*;
 - d. Ada di setiap tahap.

2. Kurt Lewin (1951) yang terkenal dengan pengembangan teori lapangan kekuatan (*Force – Field Theory*) membagi pelaksanaan perubahan ke dalam 3 tahap/proses, kecuali
 - a. Aanwijzing
 - b. Unfreezing
 - c. Moving
 - d. Refreezing
3. Mengkomunikasikan dan mengembangkan misi, tujuan dan hasrat masa depan kepada seluruh anggota organisasi. Langkah tersebut termasuk pada....
 - a. Motivasi berubah
 - b. Dukungan Politik
 - c. Mengelola masa transisi
 - d. Menciptakan misi
4. Berikut langkah proses perubahan menurut Commins dan Warley (1993), kecuali ...
 - a. Mengelola masa transisi
 - b. Mengembangkan dukungan politik
 - c. Introspeksi diri
 - d. Momentum yang berkelanjutan
5. Salah satu tahap model perubahan Kurt Lewin adalah tahap *Freezing or Refreezing*, artinya...
 - a. Menciptakan keadaan baru yang diharapkan.
 - b. Menawarkan usaha-usaha untuk menstabilkan organisasi setelah perubahan terjadi
 - c. Menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk berubah.
 - d. Menggeser beberapa resistensi terhadap perubahan diantara anggota organisasi

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

4.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, lanjutkan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, ulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB V

STRATEGI MENGUBAH HAMBATAN MENJADI PELUANG

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari bab 5 pada modul ini peserta diharapkan dapat menyusun strategi mengubah hambatan menjadi peluang.

B. Uraian Materi

Strategi yang disarankan untuk digunakan oleh para agen perubahan dalam upaya mengatasi hambatan terhadap perubahan adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi dalam mencapai tujuan. Begitu pula dalam menyelesaikan masalah penolakan perubahan yang memerlukan konsep komunikasi yang efektif. Konsep komunikasi tersebut terdiri dari beberapa jenis komunikasi seperti komunikasi *up ward* (dari atas ke bawah), *down ward* (dari bawah ke atas) maupun diagonal (komunikasi silang). Namun konsep komunikasi yang lebih populer dipergunakan dalam perkantoran yakni komunikasi lisan, tulisan dan mekanis.

Dalam manajemen perubahan, setiap perencanaan perubahan sebaiknya disampaikan melalui komunikasi. Hal tersebut bertujuan agar semua pihak memahami latar belakang, tujuan, akibat, dari adanya perubahan tersebut.

2. Partisipasi

Untuk mensosialisasikan perubahan yang dimaksud, sebaiknya seorang pemimpin mengikutsertakan seluruh pihak untuk berpartisipasi secara langsung. Hal tersebut bertujuan agar proses perubahan dapat diterima lebih mudah oleh seluruh anggota organisasi. Dalam hal ini pemimpin tidak turun tangan secara langsung melainkan hanya sebagai fasilitator dalam perubahan.

3. Jaminan

Dalam mengantisipasi penolakan sebaiknya dipersiapkan suatu jaminan yang pasti mengenai keberhasilan yang akan dicapai dengan adanya perubahan.

4. Alasan yang tepat/kepastian

Selain jaminan, sebaiknya seorang pemimpin perubahan dapat menjelaskan alasan yang tepat sebagai tujuan diadakannya perubahan tersebut dan kepastian yang dapat mengurangi tingkat penolakan.

5. Negosiasi

Negosiasi merupakan salah satu cara yang dirasa efektif yang dapat dilakukan pada pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika pihak yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja.

6. *Reward*

Dengan adanya negosiasi, maka akan diperoleh suatu keputusan. Biasanya pihak penentang perubahan akan ditawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka. Keinginan tersebut dapat dikatakan sebagai *reward* agar tidak terjadi penentangan terhadap perubahan.

7. Penggunaan kekuatan

Penggunaan kekuatan merupakan taktik terakhir jika penentangan terhadap perubahan tersebut masih ada. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Sejumlah strategi mengatasi penolakan untuk berubah sebagai berikut:

1. Individu dan organisasi harus memiliki alasan untuk berubah
2. Semakin banyak orang pada seluruh tingkatan hierarki yang terlibat dalam perencanaan, implementasi, dan monitor perubahan, semakin besar kemungkinan perubahan akan berhasil

3. Komunikasi adalah faktor yang terus-menerus dan bukan sekali-waktu dalam program perubahan
4. Mengidentifikasi dan membantu membimbing jawara atau pendukung perubahan
5. Penciptaan *learning organization* atau organisasi yang memiliki kapasitas, ketangguhan, dan fleksibilitas untuk berubah adalah hal yang ideal.

Berikut ini merupakan beberapa solusi untuk mengatasi hambatan terkait dengan pegawai di sebuah organisasi:

1. Masalah dengan pegawai yang hebat

Bila merasa lega dan beruntung memiliki pegawai yang hebat namun Pembaca malah memfokuskan energi pada anggota tim yang lebih bermasalah, maka Pembaca akan kehilangan pegawai yang paling bernilai di dalam tim Pembaca. Tanpa investasi yang signifikan untuk pengembangan mereka, pegawai yang hebat lebih cenderung:

- a) **Lebih cepat pindah ke tempat kerja lain.** Tindakan yang bijak adalah melakukan apapun yang Pembaca bisa untuk mempertahankan pegawai hebat Pembaca, sehingga orang-orang ini seharusnya mendapatkan lebih banyak waktu Pembaca daripada pegawai yang bermasalah.
- b) **Lebih cepat lelah.** Pegawai yang hebat biasanya dapat diandalkan dan berkinerja tinggi karena upaya mereka sendiri. Mereka bekerja keras untuk memenuhi harapan manajemen dan bahkan lebih keras lagi untuk mencapai tujuan pribadi. Ini sangat menggairahkan, namun hal tersebut ada batasnya. Lambat laun mereka akan memulai pekerjaan baru di tempat lain. Cara mencegahnya adalah:
 - 1) Berikan pegawai tersebut tanggung jawab untuk mencapai keseimbangan;
 - 2) Secara formal, sampaikan kepada pegawai tersebut betapa Pembaca berkomitmen untuk mendukungnya mencapai keseimbangan;
 - 3) Akui pegawai tersebut sebagai manusia seutuhnya dan bukan hanya sekedar pegawai. Jika pegawai tersebut

bersedia bercerita, cari tahu apa bakatnya, hobinya, kesukaan dan ketidaksukaannya, nama pasangan dan anak-anaknya dan prestasinya;

- 4) Berikan bonus libur sebagai insentif
 - 5) Tawarkan rotasi pekerjaan pada Pegawai yang telah bekerja untuk Pembaca selama bertahun-tahun.
 - 6) Ciptakan program pengembangan profesional untuk pegawai.
 - 7) Mengambil keuntungan yang tidak fair dari otonomi yang diberikan kepadanya. Bagaimana jika Pembaca terlalu banyak memberi penghargaan dan konsesi untuk pegawai yang hebat? Bagaimana jika pegawai tersebut mulai memanfaatkan penjadwalan kreatif dan fleksibilitas Pembaca? Maka intervensinya adalah
 - i. Perubahan kontrak
 - ii. Hindari pemberian penghargaan yang berlebih
 - iii. Siapkan pegawai yang hebat untuk posisi yang tidak mempunyai sistem penghargaan
- c) Menimbulkan kebencian di dalam tim, menimbulkan disinsentif pada pegawai yang berkinerja rata-rata. Perbandingan implisit atau eksplisit dapat menciptakan perasaan rendah diri dan perasaan gagal. Produktivitas anggota tim yang lain dapat menurun meskipun produktivitas karyawan hebat meroket. Intervensi yang dapat dilakukan adalah :
- 1) Bimbingan antar rekan kerja.
 - 2) Tunjuk Pegawai yang hebat tersebut sebagai pemimpin tim
- d) Kurang patuh pada otoritas, karena keahliannya superior. Intervensinya adalah:
- 1) Dengan jujur akui kekuatan pegawai. Komunikasi adalah kunci untuk mempertahankan pegawai hebat. Mintalah pegawai tersebut untuk berperan sebagai pakar teknis atau narasumber

- 2) Persiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan pembaca.
- 3) Persiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan lain
- e) Mengembangkan masalah motivasional dan produktivitas lainnya. Banyak hal yang dapat menimbulkan masalah motivasi dan moril, seperti : kekecewaan terhadap kompensasi, kurangnya sinergi tim, arah tujuan yang tidak jelas. Intervensinya adalah:
 - 1) Mendiagnosis sumber masalah dengan benar. Contoh, Tanyakan pertanyaan terbuka : “Ceritakan kepada saya tentang” atau “Jelaskan”
 - 2) Buatlah bagan yang mencantumkan tugas-tugas Pegawai
 - 3) Mintalah Pegawai itu untuk membuat daftar harapan dalam pekerjaannya.

2. Pegawai yang datang terlambat.

Sejumlah pegawai dengan naifnya yakin bahwa keterlambatan bukanlah masalah. Orang tersebut tersenyum jika dicap “jam karet”. Untuk dapat pindah dari budaya semacam itu membutuhkan sejumlah penyesuaian. Sebagai manajer, lakukanlah:

- a) Adakan “diskusi besar”;
- b) Gunakan sistem pertemanan. Berikan pegawai tersebut tugas, kalau terlambat ia akan mengecewakan rekannya;
- c) Tingkatkan insentif untuk datang awal. Contoh: Pembaca akan memberikan donat dan buah segar selama sebulan sebelum jam kerja. Yang datang telat tidak dapat apa-apa;
- d) Berikan konsekuensi keterlambatan. Contoh: berikan kunci kantor untuk membuka pintu di esok harinya;
- e) Tawarkan insentif kepada kelompok yang paling sedikit terlambatnya;
- f) Ciptakan sistem bimbingan antar rekan kerja;

- g) Bersikaplah radikal. Contoh, mintalah pegawai untuk datang lebih pagi bertemu dengan klien sebelum rapat staf;
- h) Mintalah bagian keuangan untuk menahan upah untuk waktu-waktu keterlambatan;
- i) Tunda proyek atau tunjangan favorit;
- j) Ubah jam kerja pegawai.

3. Pegawai yang tidak masuk kerja

Absensi selama 12 hari atau lebih dalam setahun harus diperhatikan, tetapi bagaimana dengan 6 hari? Pimpinan harus menerapkan semua intervensi yang berlaku untuk pegawai yang sering absen. Penting juga untuk menerapkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Batasi absensi dengan kebijakan yang tegas (tertulis, terdistribusikan dan terdokumentasikan);
- b) Masukkan penilaian kehadiran dalam setiap penilaian kinerja yang Pembaca lakukan.

4. Pegawai yang tidak fokus, lalai, suka mengobrol atau mudah beralih perhatian

- a) Pegawai yang bingung, terganggu, dan tak tentu arah

Sejumlah pegawai yang lalai bisa jadi sangat cemerlang; lainnya tentu tidak. Sejumlah pegawai hanya sebentar kehilangan fokus; lainnya memang bawaan lalai. Kelalaian ini mungkin merupakan perilaku yang tidak disengaja dan tidak mungkin diubah tetapi masih dapat disiasati atau disesuaikan. Jika saat lalai pegawai dapat mengganggu reputasi organisasi Pembaca, pertimbangkan intervensi berikut:

- 1) Berikanlah kepada pegawai tersebut perilaku lalainya sendiri dan tanyakan apakah ia pernah mengalami masalah yang sama di masa lalu;
- 2) Berikanlah sejumlah waktu untuk tidak focus;
- 3) Jika mungkin, jadwalkanlah pekerjaan sehingga pegawai tersebut mempunyai waktu jeda antar pelanggan;

- 4) Berikan waktu bagi pegawai untuk berfikir untuk membedakan pikirannya sehingga ia dapat mengembangkan ide atau proses baru dan mengembangkan kreativitasnya untuk tujuan konstruktif;
 - 5) Tugaskan pegawai yang cemerlang untuk mengikuti group fokus dan sesi curah pendapat;
 - 6) Bersama pegawai yang sangat kreatif, pilihlah tugas-tugas dan proyek sesuai dengan gayanya;
 - 7) Pasangkan pegawai yang brilian tetapi kadang lalai dengan pegawai yang lebih disiplin.
- b) Pegawai yang suka mengobrol
- Sejumlah interaksi sosial di kantor adalah suatu tim yang sehat. Namun, sejumlah pegawai terlalu banyak mengobrol dengan pegawai yang lain. Karena pegawai yang suka mengobrol ini biasanya menyenangkan dan ramah, sering kali sulit menegur perilakunya. Beberapa intervensi ini dapat Pembaca lakukan :
- 1) Mintalah pegawai itu untuk melakukan penilaian awal terhadap percakapan;
 - 2) Atasi aspek geografis dari problem itu. Manajemen hadir di tempat-tempat tertentu/tempat mengobrol pegawai;
 - 3) Kalau mengobrol sudah mewabah, buatlah aktivitas kelompok, lomba, atau permainan membatasi obrolan;
 - 4) Tetapkan waktu curhat khusus;
 - 5) Perbolehkan curhat secara online, tetapi tentukan panduan ketat, kapan hal tersebut dilakukan.
- c) Pegawai yang kurang sopan (percakapan yang kurang pantas)
- Beberapa intervensi yang dapat Pembaca lakukan:
- 1) Berikan spesifikasi yang jelas ketika memberikan umpan balik kepada pegawai;

- 2) Tuliskan contoh penggunaan bahasa yang tidak pantas;
 - 3) Kirim pegawai untuk mengikuti kursus atau seminar tentang etiket, keberagaman, atau politik kantor;
 - 4) Cegah percakapan yang dapat menyinggung sesama pegawai dan pada saat yang sama dorong kebebasan berbicara;
 - 5) Latihlah pegawai dalam hal komunikasi nonverbal;
 - 6) Selenggarakan rapat antara pegawai yang tersinggung dan yang menyinggung.
- d) Pegawai yang tidak produktif
- 1) Membuang-buang waktu di internet

Beberapa fakta menunjukkan bahwa penyalahgunaan internet menjadi masalah serius, seperti yang dilaporkan oleh Stephanie Olsen dan Lisa M Bowman, yaitu:

- i. Akibat pemakaian internet untuk keperluan pribadi, merugikan perusahaan lebih dari 580 miliar/tahun;
- ii. Sebagian besar studi memperkirakan penggunaan internet oleh pegawai untuk kepentingan pribadi adalah selama 2 jam/hari;
- iii. Diperkirakan 67-76 akses internet di kantor oleh pegawai untuk kepentingan pribadi;
- iv. 41 % pegawai yang di survey berbelanja secara *online* di kantor, dan diantaranya berbelanja tiap hari;
- v. 39 % mengirimkan email pribadi;
- vi. 9 % copy software untuk kepentingan pribadi.

Menyelesaikan masalah produktivitas yang kompleks seperti ini meminta kita tidak hanya melihat pada pegawai saja, tetapi juga melihat pada lingkungan, perangkat dan manajemen yang berpengaruh pada pegawai tersebut. Berikut intervensi yang Pembaca dapat lakukan:

- i. Pasang alat pantau yang “manusiawi” dalam sistem internet kantor. Perangkat lunak pemantau dapat menyaring banyak aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaan;
- ii. Namun, pendekatan lain adalah tetap mengizinkan pegawai untuk memakai internet untuk keperluan pribadi secara terbatas;
- iii. Buat kontrak dengan pegawai mengenai pemakaian internetnya;
- iv. Mintalah pegawai untuk membuat daftar rekan kerja yang dapat ikut mengawasi;
- v. Adakan sesi konseling dengan pegawai tentang pemakaian internetnya.

2) Menunda-nunda

Banyak pegawai yang menunda-nunda, sesungguhnya tidak keberatan dengan pekerjaannya –mereka giat melakukan setelah memulainya. Yang menjadi penghambat adalah memulainya. Berikut ini intervensi yang Pembaca dapat lakukan :

- i. Tetapkan tanggal waktu dan bukan satu tenggat waktu final;
- ii. Buatlah tenggat waktu menjadi tanggung jawab kelompok;
- iii. Izinkan pegawai untuk menentukan tenggat waktu sendiri;
- iv. Tempatkan pegawai yang menunda-nunda tersebut pada pusat perhatian (peran yang memicu kinerjanya);
- v. Hilangkan penghambat yang benar-benar valid.

5. Pegawai yang memang malas

Apa yang harus Pembaca lakukan jika seorang pegawai memang pemalas? Ia tampaknya tidak punya kepekaan terhadap pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Ia tidak punya radar

untuk melihat keadaan di sekitarnya dan mengetahui bahwa ia tidak berkontribusi sebanyak rekan kerjanya. Intervensi yang bisa Pembaca lakukan adalah:

- a. Komunikasikan kepada pegawai tersebut bahwa produktivitasnya tidak bisa diterima. Pada saat yang sama, sampaikan komitmen Pembaca untuk membantunya;
- b. Dengan bantuan pegawai, tunjukkan waktu pegawai yang paling produktif dalam sehari. Pindahkan pekerjaan pegawai yang paling penting pada waktu itu;
- c. Tunjukkan waktu ketika pegawai tersebut paling tidak produktif. Jadwalkan tugas-tugas pada waktu ini yang dapat memaksa pegawai itu untuk berkinerja tinggi;
- d. Ubah lokasi pegawai. Jika pegawai tersebut mengantuk setiap siang antara pukul dua dan empat sore, mintalah pegawai tersebut ke ruang rapat dan bekerja disana, jika ruangnya sedang kosong;
- e. Pegawai bisa dilatih untuk berpindah tugas dari tugas yang satu ke tugas yang lain sepanjang hari.

6. Pegawai yang pemalu atau kurang komunikatif

- a. Malu bicara saat rapat

Pegawai yang malu berbicara dalam rapat membuat tim kehilangan ide dan keahlian yang seharusnya dapat menunjang kesuksesan tim. Masalah ini akan semakin memuncak jika pegawai pemalu itu belakangan mengaku pada yang lain mempunyai gagasan yang lebih bagus atau bahwa diam-diam ia tidak menyetujui beberapa ide yang terlontar dalam rapat. Beberapa intervensi yang bisa dilakukan:

- a) Mula-mula tugaskan sebuah peran dalam rapat, dan secara bertahap dorong ia untuk berpartisipasi secara suka rela;
- b) Mintalah untuk menyiapkan rapat dan menyumbang paling tidak satu kontribusi di setiap rapat;
- c) Mintalah pegawai tersebut untuk memimpin rapat.

b. Malu terhadap rekan tim

Bekerja bersama sangat mirip dengan belajar berdansa bersama. Semakin sering berdekatan dan semakin sering latihan, Pembaca akan semakin jeli dalam membaca gerak Pembaca sinyal dari yang lain. Pembaca dapat melakukan intervensi kepada pegawai yang malu terhadap rekan tim:

- a) Tempatkanlah pegawai tersebut dalam situasi yang terkendali dan rendah resiko yang memerlukan partisipasi, dimulai dengan seorang mitra kerja.
- b) Selenggarakan latihan pembangunan tim, lakukan *game* bersama, atur penyegaran outdoor;
- c) Buatlah sarana terstruktur untuk mendorongnya agar lebih terus terang. Contoh menulis saran di kotak saran;
- d) Tugaskan seorang mentor untuk mendampingi pegawai pemalu.

c. Malu terhadap pimpinan

Rasa hormat yang wajar adalah hal yang bagus. Namun jika terlalu banyak, dapat menghambat komunikasi yang sehat. Intervensi berikut akan membuka jalur komunikasi yang vital:

- a) Gunakan kreativitas dalam memberikan lebih banyak kontrol kepada pegawai pemalu;
- b) Mintalah pegawai tersebut untuk menceritakan hubungan terbaiknya dengan seorang atasan.

d. Malu terhadap klien

Sejumlah orang dapat bergaul sangat akrab dengan rekan kerja, tetapi menemui klien untuk pertama kalinya akan membuatnya panik. Pembaca dapat melakukan intervensi:

- a) Berikan alat bantu presentasi, skrip ataupun apa yang membuatnya sukses jika ia diharuskan menemui klien
- b) Tawarkan untuk menuliskan skrip atau presentasi baginya, yang telah Pembaca buktikan berhasil.

- c) Jika mungkin, kirim pegawai tersebut keluar dengan seorang mitra kerja saat pertemuan pertama dengan klien.
- d) Evaluasi kembali kecocokan pegawai ini dengan posisinya sekarang.
- e. Malu berbicara di telepon
 Contoh kasus, seorang mungkin merasa ia sangat ekspresif dengan raut wajah dan bahasa tubuhnya. Telepon membatasi gayanya dan tidak nyaman baginya. Intervensinya adalah sebagai berikut :
 - a) Dalam banyak hal, pegawai tersebut tidak sadar bahwa gayanya bertelepon terlalu ringkas dan kurang ramah;
 - b) Berpura-puralah melakukan beberapa percakapan telepon kantor yang biasa dengan pegawai tersebut;
 - c) Kursus dan video tentang keterampilan menelpon menawarkan contoh yang bagus mengenai gaya bertelepon yang benar.

7. Pegawai yang mendominasi.

- 1) Mendominasi rapat. Intervensinya adalah
 - a) Jika dominator ini terlalu banyak bicara di dalam rapat sehingga mengganggu, manfaatkan bantuannya untuk mendorong rekan kerja yang pemalu agar lebih berpartisipasi;
 - b) Mintalah pegawai tersebut untuk menuliskan gagasan yang diperolehnya selama rapat;
 - c) Berikanlah batasan spesifik menyangkut berapa kali dan berapa lama ia dapat berbicara dalam sebuah rapat;
 - d) Rancanglah format rapat yang tidak memungkinkan omongan yang berkepanjangan.
- 2) Mendominasi percakapan
 - a) Pasangkan pegawai yang pemalu dengan yang dominan, tetapi tukar peran mereka dalam sebuah proyek;

- b) Lakukan survey tentang kepribadian atau gaya komunikasi untuk mengidentifikasi berbagai jenis kepribadian dalam tim Pembaca;
- c) Katakan bahwa pegawai yang dominan telah mengambil peran kepemimpinan di masa lalu (dan akan demikian pula dimasa depan), sehingga Pembaca ingin pegawai yang pemalu mendapatkan kesempatan pengembangan ini pula.

3) Terlalu memaksakan agendanya

Setiap orang menganggap bahwa gagasan-gagasannya adalah yang terbaik. Penilaian yang sehat adalah hal yang baik. Namun agresi bukan hal yang baik. Sejumlah orang hampir cenderung memaksa orang lain untuk menyetujui pendapat mereka serta mendukung gagasan mereka. Ini adalah hal yang kurang sehat, pegawai lain akan berkecil hati dan bisa jadi akan menyerah pada pegawai yang agresif. Intervensi yang dapat Pembaca lakukan :

- a) Pegawai yang “bossy” atau mendominasi ini kadang-kadang dapat memperoleh kesadaran diri dengan berpura-pura berperan sebagai rekan kerjanya;
- b) Mintalah pegawai yang “bossy” menulis sebuah surat seolah-olah surat itu ditulis oleh rekan kerja yang menjadi korban intimidasinya. Dalam suratnya menjelaskan apa yang ia sukai maupun apa yang tidak ia sukai dari pegawai bossy ini;
- c) Singkirkan segala sesuatu yang dapat memperkuat perilaku dominasi atau intimidasi;
- d) Berikan tempat bagi pegawai untuk memaksakan agendanya. Dengan memisahkan dua rapat akan memberikan kesempatan yang lebih baik bagi pegawai pemaksa untuk mendengarkan, karena ia tidak merasakan adanya tekanan untuk mengatakan penolakannya saat itu juga;

- e) Berikan kesempatan yang setara kepada pegawai yang pasif untuk mempengaruhi orang lain dan menerapkan perubahan.

8. Pegawai yang haus kekuasaan

1) Pegawai terlalu cepat menaiki tangga karier. Intervensi Pembaca:

- a) Jika Pembaca pikir pegawai tersebut mencoba menaiki tangga karier dengan terlalu cepat, berikan sejumlah contoh kasus orang-orang yang mengalami kemunduran karena maju terlalu cepat.
- b) Ciptakan jalur karier yang realistis tapi menantang bagi pegawai.
- c) Baik secara terpisah atau dipadukan dengan jalur karier, ciptakan program pengembangan diri bagi pegawai.
- d) Mintalah pegawai untuk mewawancarai beberapa pimpinan yang mencapai posisinya setelah sekian tahun bekerja keras.

2) Pegawai yang mengincar posisi Pembaca. Intervensi yang tepat adalah:

- a) Jika Pembaca terancam oleh bawahan atau rekan kerja yang mencoba mengambil alih jabatan Pembaca, lakukan kampanye komunikasi segera.
- b) Bersama pegawai itu, bahas program pengembangan yang telah Pembaca buat khusus untuknya.
- c) Dokumentasikan segala yang telah dilakukan pegawai tersebut yang mengutamakan kepentingannya tapi tidak selara dengan pimpinannya.
- d) Secara aktif, carikan peluang lain di departemen lain bagi pegawai ini.
- e) Pastikan bahwa nama Pembaca terkait dengan semua produk kerja dan keberhasilan dari departemen Pembaca.

5. Pegawai yang tidak punya motivasi

Ada berbagai macam alasan, mengapa pegawai bermalasan, menghindari tugas, dan hanya memikirkan dirinya sendiri. Gunakan pendekatan yang investigatif dan terbuka ketika menerapkan intervensi berikut ini

- 1) Tanyailah pegawai tersebut, apakah ia tidak ingin berkinerja bagus hanya karena akan diharuskan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Komunikasi adalah titik tolak masalah motivasi.
- 2) Cek dulu, apakah pemimpin telah memenuhi tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin. Apakah telah mencontohkan praktik kerja yang sama seperti yang diharapkan dari orang lain? Apakah pegawai mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan?
- 3) Demikian pula, tunjukkan komitmen pemimpin pada pegawai.
- 4) Untuk pegawai yang tidak ingin mendapatkan lebih banyak uang atau status, berikan insentif jangka pendek.
- 5) Tanyakan kepada pegawai tersebut, apakah ia ingin diberikan bimbingan atau pelatihan pribadi dalam sebuah pekerjaan?
- 6) Cari tahu apakah ada satu bagian dalam satu pekerjaannya yang sangat tidak disukai sehingga mempengaruhi seluruh kinerjanya.
- 7) Tentukan apa yang dapat memotivasi pegawai yang kurang gairah ini.
- 8) Lakukan penilaian umpan balik 360⁰ bagi pegawai tersebut. Mintalah rekan kerja, bawahan dan manajemen memberikan umpan balik kepada pegawai itu mengenai hubungan kerja dan kebiasaan kerjanya.
- 9) Ciptakan peluang untuk pegawai yang tidak punya motivasi agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar melalui cara mendesain rapat dan proses kerja.

- 10) Tugaskan seorang mentor untuk pegawai tersebut, yang mempunyai banyak kemiripan dengannya.
- 11) Mintalah pegawai untuk menceritakan tiga hal yang paling memberi inspirasi, yang pernah dialaminya dalam pekerjaan.
- 12) Gunakan fakta dan statistik yang tak terbantahkan untuk menetapkan tolak ukur yang jelas mengenai kinerja.

C. Latihan

Dalam kelompok, diskusikan kendala kinerja pegawai yang terjadi di salah satu unit kerja anggota kelompok dan cara mengatasi kendala tersebut.

D. Rangkuman

1. Strategi yang disarankan untuk digunakan oleh para agen perubahan dalam upaya mengatasi hambatan terhadap perubahan adalah:
 - a. Komunikasi;
 - b. Partisipasi;
 - c. Alasan yang tepat;
 - d. Negosiasi;
 - e. Jaminan;
 - f. *Reward*;
 - g. Penggunaan kekuatan.
2. Strategi-strategi mengatasi penolakan untuk berubah:
 - a. Individu dan organisasi harus memiliki alasan untuk berubah;
 - b. Semakin banyak orang pada seluruh tingkatan hierarki yang terlibat dalam perencanaan, implementasi, dan monitor perubahan, semakin besar kemungkinan perubahan akan berhasil;
 - c. Komunikasi adalah faktor yang terus-menerus dan bukan sekali-waktu dalam program perubahan;

- d. Mengidentifikasi dan membantu membimbing jawara atau pendukung perubahan;
- e. Penciptaan *learning organization*.

E. Evaluasi Materi Pokok 4

1. Komunikasi untuk mengatasi hambatan dalam perubahan terdiri dari beberapa jenis, yaitu.....
 - a. Komunikasi *up ward* (dari atas ke bawah), *down ward* (dari bawah ke atas) maupun diagonal (komunikasi silang)
 - b. Komunikasi satu arah
 - c. Komunikasi atasan dan bawahan
 - d. Komunikasi tradisional dan moderen.
2. Berikut strategi yang disarankan untuk digunakan oleh para agen perubahan dalam upaya mengatasi hambatan terhadap perubahan, kecuali...
 - a. Komunikasi
 - b. Akulturasi
 - c. Partisipasi
 - d. Negosiasi
3. Untuk mengatasi hambatan terhadap perubahan, salah satunya dapat dilakukan melalui proses tawar menawar dengan pihak yang menentang perubahan. Cara ini populer dengan istilah
 - a. Jaminan
 - b. Komunikasi
 - c. Negosiasi
 - d. Partisipasi
4. Memberikan alat bantu presentasi dan skrip. Langkah ini merupakan intervensi kepada pegawai
 - a. Yang datang terlambat
 - b. Yang malu terhadap klien

- c. Yang kesulitan bicara di telephone
 - d. Yang mendominasi pembicaraan
5. Strategi terakhir yang disarankan untuk digunakan oleh para agen perubahan dalam upaya mengatasi hambatan terhadap perubahan adalah...
- a. Penggunaan Kekuatan (hukuman)
 - b. Penghargaan (*reward*)
 - c. Jaminan
 - d. Negoisasi

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

5.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

- 1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
- 2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
- 3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
- 4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, lanjutkan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, ulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB VI

PENUTUP

A. Evaluasi Kegiatan Belajar

1. Tiga dari 6 prioritas aksi program reformasi birokrasi adalah sebagai berikut, kecuali ...
 - a. Sinergitas Program RB Kementerian Agama Pusat dan Daerah
 - b. Penganggaran yang tepat sasaran agar *inline* dengan Program RB Kementerian Agama
 - c. Tatakelola yang baik dilingkungan Kemenag
 - d. Implementasi regulasi mekanisme *reward and punishment*
2. Kementerian Agama membutuhkan agen perubahan karena agen perubahan akan dapat menjadi kepanjangan tangan pemerintah dalam....
 - a. Membantu pencapaian akselerasi Reformasi Birokrasi
 - b. Sebagai “penyumbang” solusi permasalahan yang ada
 - c. Menjadi “arsitek” inovasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola.
 - d. Ketiga-tiganya benar
3. Berikut yang bukan jenis hambatan dan kendala dalam kinerja Agen Perubahan, adalah.....
 - a. Temporal System
 - b. Resistant to change
 - c. Kurangnya ilmu pengetahuan, pergaulan dan keinginan untuk maju
 - d. Temporal changes
4. Sejumlah orang hampir cenderung memaksa orang lain untuk menyetujui pendapat mereka serta mendukung gagasan mereka. Ini adalah hal yang kurang sehat, pegawai lain akan berkecil hati dan bisa jadi akan menyerah pada pegawai yang agresif. Hambatan tersebut termasuk kedalam masalah....

- a. Pegawai yang sulit menghadapi klien
 - b. Pegawai yang demotivasi
 - c. Pegawai yang mendominasi
 - d. Pegawai yang sering telat
5. Berikut ini 3 (tiga) dari 5 hal yang menyebabkan terjadinya penolakan organisasi untuk berubah.....
- a. Kelemahan Struktur
 - b. Focus perubahan yang terbatas
 - c. Ancaman pada Kekuasaan
 - d. Ketiga-tiganya benar
6. Di bawah ini terdapat berbagai cara untuk mengurangi atau menghilangkan penolakan terhadap suatu rencana perubahan, kecuali
- a. Melibatkan para unsur pegawai dalam proses perencanaan
 - b. Mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif
 - c. Mengembangkan win-win solution
 - d. Memberikan lebih banyak informasi tentang rencana – rencana dan segala konsekuensinya
7. Suatu upaya melelehkan *status quo*, serta menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk mengubah dan menggeser beberapa resistensi terhadap perubahan diantara anggota organisasi, merupakan pengertian dari....
- a. *Freezing*
 - b. *Unfreezing*
 - c. *Moving or Change*
 - d. *Moving Affair*

8. Berikut sejumlah strategi mengatasi penolakan untuk berubah, kecuali ...
 - a. Individu dan organisasi harus memiliki alasan untuk berubah
 - b. Komunikasi adalah faktor yang terus-menerus dan bukan sekali-waktu dalam program perubahan
 - c. Melakukan koordinasi intensif.
 - d. Semakin banyak orang pada seluruh tingkatan hierarki yang terlibat dalam perencanaan, implementasi, dan monitor perubahan
9. Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidaktahuan yang dibawa oleh perubahan. Ketakutan tersebut merupakan penolakan....
 - a. Penolakan masif
 - b. Penolakan masyarakat
 - c. Penolakan organisasi
 - d. Penolakan individu
10. Menciptakan jalur karier yang realistis tapi menantang bagi pegawai, merupakan intervensi bagi pegawai....
 - a. Yang sulit berbicara di depan umum
 - b. Yang haus dengan kekuasaan
 - c. Yang mendominasi
 - d. Yang sulit bertemu klien

B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban dengan kunci jawaban evaluasi kegiatan belajar yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

6.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Bagus! Jika masih di bawah 81%, ulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

C. Kunci Jawaban Evaluasi

Evaluasi Materi Pokok 1

1. B
2. B
3. A
4. B
5. C

Evaluasi Materi Pokok 2

1. D
2. B
3. C
4. C
5. A

Evaluasi Materi Pokok 3

1. A
2. A
3. D
4. C
5. B

Evaluasi Materi Pokok 4

1. A
2. B
3. C
4. B
5. A

Evaluasi Pembelajaran

1. C
2. D
3. A
4. C
5. D
6. C
7. B
8. C
9. D
10. B

DAFTAR PUSTAKA

Daftar Buku

- Baird, Lord. (1996). *Managing Performance*. New York: John Wiley Sons, Inc.
- Goffee, R. and Jones, G., 1996. What holds the modern company together? Boston: Harvard Business
- Greenberg, Jerald and Robert A, Baron. (1997) *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.,.
- Havelock, Ronald G and Zlotolow, S. (1973) *The Change Agent's Guide*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication, Inc
- Hawley, Casey Fitts (2004) "201 cara Untuk Mendorong Pegawai Berkinerja Bintang", USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. All right reserved. Indonesia Edition copyright by Penerbit Erlangga.
- Jerome, Paul J. (2001). *Mengevaluasi Kinerja Pegawai*. Jakarta: Penerbit PPM
- Rivai, Veithzal, Prof. Dr., M. B. A, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Bhuana Inti Populer.
- Rogers, E.M. and Shoemaker, F.F. (1971). *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach*. 2nd Edition, New York: The Free Press,.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Wagner, Jhon and John R. Hollenbeck. (1995). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Ed 3, Jakarta: Rajawali Pers, 2011
- The Implementation of Goffee and Jones's Types of Organizational Culture in a Greek State-Owned Organization that Introduced New*

Technologies. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/318128362_The_Implementation_of_Goffee_and_Jones's_Types_of_Organizational_Culture_in_a_Greek_State-Owned_Organization_that_Introduced_New_Technologies [accessed Oct 01 2018].

Daftar Peraturan/Perundang-undangan

Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Diklat PNS

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama