

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM KONTEKS PERUBAHAN ORGANISASI DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (NIPA/LAN)

Mariman Darto

PKP2A III Lembaga Administrasi Negara
Jl. H.M Ardans (Ring Road III) Samarinda-Kalimantan Timur
Email : marimandarto@yahoo.com

Abstract

This paper aims to describe the importance of transformational leadership role in encouraging and influencing organizational change in the National Institute of Public Administration (LAN). By using data collection method through the stock-taking of various textbooks, journals and documents, as well as the observation in the past year, this paper is expected to provide an overview of how the role of transformational leadership is able to push the organizational changes. The succession of transformational leadership can be seen at least from three important indicators, namely, changing in the organizational structure, products and culture. Analysis demonstrate that change in structure and product are relatively better compared to cultural change. Therefore, LAN's still need to work hard to transform the old habits into the new habits that reflects the expectation of internal and external stakeholders, which is professionalism in performing their duties and functions in research and training and education. Thus, the key to make all of this possible is the transformational leadership which is always ready to lead the change.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Change*

Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong dan mempengaruhi perubahan organisasi di Lembaga Administrasi Negara. Dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui *stock-taking* dari berbagai *textbook*, jurnal dan dokumen yang ada, serta dengan melakukan observasi dalam kurun waktu setahun terakhir, tulisan ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana peran kepemimpinan transformasional mampu mendorong terjadinya perubahan organisasi. Keberhasilan ini setidaknya dapat dilihat dari tiga indikator penting yaitu perubahan struktur, produk dan kultur. Dua indikator



perubahan yang pertama, yaitu struktur dan produk, relatif lebih baik jika dibandingkan dengan perubahan kultur, dimana LAN masih harus bekerja keras untuk merubah kebiasaan lama (*breaking habit*) yang selama ini dilakukan menjadi kebiasaan baru yang mencerminkan harapan *stakeholder* baik internal maupun eksternal yaitu: profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi di bidang kajian dan kediklatan. Kunci dari semuanya itu adalah kepemimpinan transformasional yang selalu siap dalam memimpin perubahan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perubahan Organisasi

A. PENDAHULUAN

Memimpin sebuah perubahan adalah salah satu tanggung jawab seorang pemimpin yang paling penting dan sulit. Gary Yukl (2007:328), seorang Profesor dari State University of New York, mengatakan bahwa "memimpin perubahan merupakan inti kepemimpinan sedangkan hal-hal lain merupakan hal yang sekunder". **M e m i m p i n p e r u b a h a n** mempersyaratkan kepemimpinan *transformative* yang inspirasional dan visioner agar mampu merevitalisasi sebuah organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah sangat cepat.

Saat ini, Lembaga Administrasi Negara (LAN), yang sedang melakukan perubahan, baik perubahan yang menyangkut struktur, kultur maupun produk. Dalam sebuah seminar nasional dalam rangka hari ulang tahun LAN, Agus Dwiyanto, Kepala LAN mengatakan bahwa di usianya yang menginjak ke-56 tahun, LAN bukan hanya tidak kehilangan relevansinya tetapi justru menjadi semakin eksis dan menjadi bagian dari arus besar reformasi administrasi di Indonesia. LAN mampu menunjukkan bahwa *the law of diminishing return* tidak berlaku dalam sejarah perkembangan Lembaga Administrasi Negara. Sebuah fenomena umum,

dimana semakin tua usia sebuah organisasi, maka organisasi tersebut cenderung semakin kehilangan relevansinya. Justru sejarah mencatat lain bahwa pada usianya yang mencapai setengah abad ini, LAN mampu memperbaharui mandat dan misinya untuk bisa berperan lebih jauh dan nyata dalam percepatan reformasi administrasi di Indonesia. LAN secara perlahan namun pasti mampu menjawab berbagai kritik dan kegalauan yang selama ini dimiliki oleh berbagai pihak terkait dengan kontribusinya dalam pembangunan administrasi negara di Indonesia. Optimisme baru pun muncul dari sebagian warga LAN, yang disadari atau tidak dapat menimbulkan semangat baru yang bisa dijadikan modal dasar bagi seluruh warga LAN untuk membangun organisasinya. Sebuah bangunan organisasi baru yang dapat dijadikan sumber inspirasi bagi kalangan birokrasi dan pemerintahan khususnya dalam melahirkan inisiatif-inisiatif baru yang mampu mendorong gerakan reformasi administrasi publik di Indonesia.

F a k t a i n i k e m u d i a n memunculkan sejumlah pertanyaan penting : bagaimana perubahan di LAN berlangsung begitu cepat? Sejauhmana peran kepemimpinan transformasional dalam perubahan organisasi di LAN?



Dua pertanyaan inilah yang ingin dijawab karya tulis ilmiah ini. Jawaban atas pertanyaan ini penting untuk dijadikan *best practices* bagi perubahan organisasi pemerintah di masa datang.

Fenomena Kepemimpinan di LAN

Ketika saya memulai menulis tentang ketokohan Agus Dwiyanto, saya kemudian ingat Direktur LAN pertama, Prof.Dr. Mr. Prajudi Atmosudirdjo. Saya pun kemudian membuat perbandingan keduanya dalam memimpin LAN pada dua era yang berbeda -pada masa awal pendirian LAN (medio 1958) dan saat ini (2012-sekarang). Sekalipun keduanya hidup dalam era yang berbeda, namun keduanya sama-sama berlatarbelakang akademisi yang berjuang mendorong perubahan di LAN secara gradual. Konteks kepemimpinannya juga memiliki latarbelakang yang tidak berbeda. Dalam pidato saat proses pelantikannya sebagai Direktur LAN, 5 Mei 1958 Prajudi Admosudirdjo tergambar kondisi birokrasi saat itu (PKP2A III LAN Samarinda, 2007: vii). Berikut pidato Prajudi Admosudirdjo sebagai berikut :

"Keputusan Pemerintah untuk mendirikan LAN, yang berarti bahwa Pemerintah secara tegas hendak membangun Public Administration di Indonesia, adalah suatu titik perubahan pokok di dalam sejarah kenegaraan kita. Dengan keputusan tersebut kita meninggalkan asas Negara Hukum yang kita pelajari dari Belanda, dan dengan tidak meninggalkan hukum itu, kita

sekarang sedang menuju ke suatu Negara Administratif...

Dalam "Negara Hukum" kewajiban pokok dari pemerintah hanyalah memelihara keamanan dan ketertiban (peace and order), sedang di dalam "Negara Administratif", Pemerintah ikut aktif menyelenggarakan usaha-usaha untuk memperbesar kemakmuran masyarakat dan Negara...

Dengan mendirikan LAN ini, Pemerintah ingin mempercepat proses perubahan jiwa pegawai-pegawai negeri kita, yang pada masa ini masih selalu menjadi ejekan masyarakat, yaitu perubahan dari pegawai negeri "yang hanya menjalankan peraturan" saja ke pegawai negeri Indonesia yang baru, yang mempunyai entrepreneurship dan leadership yang berjiwa sebagai "managers of the state" atau "public managers" yang penuh inisiatif sendiri serta berjiwa dinamis, dan selalu berusaha untuk mempertinggi produktifitas kerja, produktifitas Negara, produktifitas modal nasional, dan sebagainya..".

Sangat jelas bahwa pandangan Prajudi tersebut dipengaruhi oleh konteks lingkungan politik yang terjadi saat itu. Transformasi dari cara pandang Negara dalam kontek Negara hukum yang hanya memelihara keamanan dan ketertiban kearah cara pandang baru yang lebih berorientasi pada keterlibatan Negara dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya adalah tantangan yang



tidak mudah dilakukan. Terlebih lagi, kultur birokrasi yang berkembang saat itu masih kultur paternalistik yang telah menjadi jiwa pada sistem birokrasi kerajaan yang kemudian "dilestarikan" pemerintah Hindia Belanda selama masa penjajahan di Indonesia (Agus Dwiyanto, dkk., 2008: 14).

Birokrasi menjadi sulit untuk melepaskan diri dari jaring-jaring kepentingan politik praktis. Birokrasi yang seharusnya menjadi institusi pelaksana kebijakan politik, bergeser perannya menjadi instrumen politik, yang terlibat dalam berbagai kegiatan politik praktis sehingga keberadaannya menjadi tidak netral karena intervensi kekuatan parlemen yang sangat dominan (Agus Dwiyanto, dkk., 2008: 9; Miftah Thaha, 2012: 37).

Pada awal kelahiran LAN ini, UUD sementara 1950 diperlakukan. Dalam UUD ini dianut system demokrasi parlementer, bahwa Pemerintah bertanggung jawab kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Pada periode ini, terselenggara Pemilihan Umum (Pemilu) pertama yang dikenal sangat demokratis. Ketika itu semua partai politik yang memenangkan Pemilu berkeinginan untuk menguasai beberapa kementerian. Bahkan tidak jarang kabinet Pemerintah dibubarkan hanya karena pembagian kementerian tidak sesuai dengan tuntutan partai politik. Pemerintah dibawah kepemimpinan partai politik yang anggotanya mendominasi parlemen. Kedudukan DPR kuat, sebaliknya lembaga Pemerintah dalam posisi sangat lemah. Sementara itu, aparat pemerintah yang diharapkan netral juga sudah pandai bermain mata dengan kekuatan-kekuatan politik yang ada (Thaha,

Miftah (2012:37).

Tantangan melakukan transformasi menjadi teramat berat, tidak hanya disebabkan oleh kuatnya dominasi partai politik namun juga pada saat yang sama, kepergian orang-orang Belanda yang selama ini mengisi pos-pos penting di birokrasi pemerintah, setelah pengakuan kedaulatan pada 1949, menyebabkan kelangkaan tenaga pimpinan terdidik dan berpengalaman dalam pemerintahan (LAN, 2007: 3). Dalam kaitan dengan hal ini Litchfield dan Rankin dalam LAN (2007:2) menyatakan:

... it is of primary importance to recognize that the Dutch government provided little opportunity for only significant number of indonesians to acquire major administrative experience.

... with full allowance for the extraordinary individuals who might move into administrative ranks, it is nonetheless apparent that only a few persons were ever permitted to gain the experience which comes from significant administrative performance

Dalam laporan itu, Litchfield dan Rankin menyatakan bahwa sejak kepergian para pejabat dari Negara Belanda setelah pengakuan kedaulatan Indonesia, telah mendorong banyak pejabat/pegawai dengan cepat mendapatkan promosi ke jabatan-jabatan menengah dan atas. Akan tetapi di antara mereka hanya sedikit yang pernah memperoleh latihan dan memiliki pengalaman yang diperlukan. Akibatnya produktifitas kerja aparatur Pemerintah hanya mencapai tingkat yang jauh di bawah bila dibandingkan



pada zaman Belanda. Bahkan, menurut Litchfield dan Rankin kemerosotan produktifitas itu mencapai 50%. Atas kenyataan ini Litchfield dan Rankin menyimpulkan bahwa pembangunan administrasi Negara merupakan tantangan terpenting bagi Indonesia pada permulaan tahun 1950-an (LAN, 2007: 3-4).

Kini, setelah era Orde baru dan Orde Reformasi terlewati, tantangan yang dihadapi LAN juga tidak mudah. Disahkannya RUU Aparatur Sipil Negara sebagai Undang-Undang memberikan penguatan kelembagaan LAN dalam melaksanakan fungsinya sebagai lembaga kajian dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan aparatur di Indonesia. Belum lagi menyiapkan tidak kurang dari 26 peraturan pelaksanaannya menjadi tantangan tersendiri disamping tantangan lain pada perubahan Diklat kepemimpinan dan prajabatan serta agenda kajian yang mendesak yang juga menuntut diselesaikan secara lebih cepat.

Dukungan kebijakan yang begitu besar tersebut memberikan makna baru bahwa LAN harus berani menyatakan dirinya sebagai think-tank yang efektif dalam mendukung kebijakan reformasi birokrasi bukan hanya penyelenggaraan Diklat. LAN harus mampu menjawab kritik publik selama ini yang tidak mampu menjadi sumber inspirasi bagi pengembangan inovasi dalam lingkungan birokrasi dan pemerintahan.

Salah satu kritik keras itu justru disampaikan sendiri oleh Agus Dwiyanto (2011:325-326), yang kini menjadi Kepala LAN yang baru setelah dipilih secara terbuka melalui seleksi jabatan terbuka pada tahun 2012 yang

lalu. Dalam kritiknya Agus Dwiyanto mengatakan :

"Sebagai pusat kajian tentang administrasi publik, LAN telah terperangkap pada perspektifnya yang sempit, berjangka pendek, dan cenderung menghabiskan energinya untuk mengelola pelatihan penjenjangan, yang mungkin bagi para pejabatnya lebih menguntungkan daripada menjadikan dirinya sebagai think-tank untuk mendukung misi Kementerian PAN dan RB, termasuk melakukan kajian terhadap berbagai masalah strategis terkait dengan reformasi birokrasi".

Karena itulah Agus Dwiyanto (2011: 326) mengusulkan agar LAN segera meredefinisi visi dan misinya sebagai pusat pengembangan dan kajian administrasi publik yang terkemuka, bukan sebagai pusat pendidikan dan pelatihan penjenjangan seperti yang dilakukannya sekarang ini. Energi LAN yang terbatas semestinya lebih banyak dimanfaatkan untuk melakukan kajian terhadap masalah-masalah strategis dan menjadikan hasil kajiannya sebagai dasar untuk mengembangkan inovasi dalam pengelolaan birokrasi dan administrasi publik di Indonesia. Sedangkan redefinisi terhadap misi LAN akan sangat bermanfaat bagi LAN sendiri sebagai bagian terpenting dari *engine of reform*.

Hal ini sebagai bukti bahwa eksistensi LAN di Republik ini masih diperlukan untuk mendorong dan turut serta menggerakkan perubahan di lingkungan birokrasi dan pemerintahan. Bukti penting gerak



perubahan sebenarnya telah terjadi sejak era reformasi lahir. Lahirnya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang kemudian ditindaklanjuti dengan keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP. Konsep yang kemudian dikenal sebagai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP), dibangun dan dikembangkan dalam rangka perwujudan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pengelolaan sumber daya pelaksanaan kebijakan dan program yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah, berdasarkan suatu sistem akuntabilitas yang memadai. Dalam hal ini, setiap instansi pemerintah secara periodik wajib mengkomunikasikan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi kepada para stakeholders, yang dituangkan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Penyusunan LAKIP, dalam Sistem AKIP, dilakukan melalui proses penyusunan rencana strategis, penyusunan rencana kinerja, serta pengukuran dan evaluasi kinerja.

Tidak hanya itu pada awal tahun 2007 hingga 2008 LAN juga berupaya menyusun sebuah blueprint reformasi administrasi yang dituangkan dalam bentuk Buku Putih Reformasi Administrasi Negara. Tujuan penerbitan buku ini adalah untuk : pertama, merefleksikan kembali perjalanan reformasi administrasi di Indonesia dalam satu dasawarsa terakhir, yang menggambarkan berbagai kebijakan dan problematika reformasi administrasi negara yang

telah dijalankan. Kedua, merumuskan arah, strategi dan peta jalan (road map) reformasi administrasi negara di Indonesia. Sedangkan nilai kemanfaatan dari buku putih ini adalah pertama, untuk memberi gambaran perjalanan reformasi administrasi negara dalam satu dasawarsa terakhir. Kedua, membangun pemahaman dan kesadaran para stakeholder, terutama penyelenggara negara tentang isu-isu strategis terkait dengan reformasi administrasi negara. Ketiga, memberi arah, strategi dan peta jalan (road map) dalam menjalankan reformasi administrasi negara di Indonesia.

Gerakan perubahan tidak pernah berhenti sampai disini, ketika pada akhir 2008 atau hingga 29 Desember 2009 LAN tercatat sebagai instansi pertama yang mencatatkan diri di Kementerian PAN dalam pengumpulan dokumen pelaksanaan Reformasi di internal LAN. Berbagai upaya untuk memahami dan melaksanakan tuntutan eksternal terhadap LAN terus dilaksanakan. Gerakan perubahan yang dilakukan di LAN sekalipun terkesan formal -sekedarnya memenuhi tuntutan kebijakan- ternyata mampu menggerakkan berbagai inisiatif perubahan antara lain rancangan Pola Karir, Kode Etik, SOP, rancangan perubahan kelembagaan LAN dan lain sebagainya. Sampai muncul sebuah kesadaran baru bahwa setiap organisasi perlu segera menjalankan atau mengimplementasikan reformasi birokrasi, sebagaimana tuntutan kebijakan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permenpan dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2010-2014 sebagaimana ini



menjadi bagian yang tak terpisahkan dari proses reformasi birokrasi di internal LAN. Kenapa berbagai gagasan besar yang dibangun oleh LAN belum mampu mendorong perubahan yang substansial terhadap struktur, kultur dan produk-produk pelayanan kita? Dan kenapa selalu berhenti sebagai wacana?

Inilah yang melatarbelakangi kenapa penulis mencoba menggali berbagai dokumen yang ada melalui pendekatan stock-taking, menggali berbagai data dan informasi yang mendukung sebagai bukti berbagai perubahan yang dilakukan Agus Dwiyanto dalam memimpin perubahan di LAN hingga saat ini.

B. KERANGKA TEORI Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional didasarkan pada ide dari Burns (1978), namun demikian telah ada lebih banyak penelitian empiris mengenai versi dari teori yang diformulasikan oleh Bass (1985, 1996) daripada versi lainnya. (Yukl, 2007:304). Bass (1985) dalam Rachmany (2006:36) mengusulkan teori kepemimpinan transformasional dimana para pegawai tersebut merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pimpinannya, dan bawahan termotivasi untuk melakukan lebih daripada apa yang diharapkan darinya semula. Efektivitas kepemimpinan transformasional terjadi karena pemimpin melihat dirinya sebagai agen perubahan (*agent of change*); pemimpin memiliki visi yang kuat (*visionary*) yang mempunyai level kepercayaan yang tinggi bagi

institusinya; pemimpin adalah pengambil resiko, tetapi bukan orang yang *sebrono*; pemimpin kapabel mengartikulasikan nilai-nilai inti yang cenderung untuk memandu perilakunya; pemimpin memiliki keterampilan kognitif yang luar biasa dan keyakinan dalam mempertimbangkan sesuatu sebelum mengambil suatu tindakan; pemimpin percaya dengan orang dan menunjukkan sensitifitas terhadap kebutuhan orang; pemimpin fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman.

Menurut Rachmany (2006:36) yang mengutip Bass, bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya untuk berbuat sesuatu demi kebaikan organisasi melampaui kepentingan dirinya. Kepemimpinan ini mampu memberikan pengaruh yang luar biasa kepada pengikutnya.

Robbins dan Judge (2009:90) menyatakan pemimpin transformasional (*transformational leaders*) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi yang luar biasa. Menurut Luthans (2006:653), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya



diharapkan yaitu dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan bawahan sendiri demi kepentingan tim, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhannya ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri.

Muchlas (2005:46) menyatakan para pemimpin transformasional adalah mereka yang memberikan pertimbangan perseorangan dan stimulasi intelektual dan mereka yang memiliki kharisma. Pemimpin transformasional mungkin berpotensi besar untuk memperbaharui lembaga yang merosot dan membantu individu menemukan arti dan kegembiraan dalam pekerjaan, tetapi pemimpin dapat menimbulkan bahaya besar kalau sasaran dan nilainya bertentangan dengan pendirian dasar lembaga / organisasi. Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Bass dalam Robbin dan Judge (2009:85) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan: mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) dalam Maulana (2012:64), didefinisikan sebagai:

“leaders inducing followers to act for certain goals that

represent the values and the motivation-the wants and needs, the aspirations and expectations - of both leaders and followers”.

Menurut Burns sebagaimana dikutip Maulana (2012:64), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses, dimana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan lainnya untuk meningkatkan motivasi dan morality ke tingkatan yang lebih tinggi lagi. Seorang pemimpin yang transforming selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti: persamaan (*equality*), kemerdekaan (*liberty*), keadilan (*justice*), kemanusiaan (*humanitarianism*), dan perdamaian (*peace*).

Pemimpin yang *transforming* bertindak sebagai seorang guru, aktivator, inisiator, penggerak (*mobilize*), dan gemar belajar (*learner*). Pemimpin tersebut harus mencari dan mengerti kebutuhan, nilai-nilai dan aspirasi dari pengikutnya dan menyatu bersama kehidupan pengikutnya. Pemimpin transforming selalu terbuka, interaktif, komunikasi, dan dialog dengan pengikut-pengikutnya dalam upaya membangun tujuan yang transformatif. Ada kesepakatan yang timbul dengan pengikut-pengikut yang didasarkan pada nilai, tujuan, dan keyakinan bersama (*shared values, purposes, dan beliefs*). Di dalam setiap ranah kehidupan, termasuk dalam kehidupan organisasi, konflik merupakan bagian esensial dari kepemimpinan transforming; dan menerima konflik dengan perasaan yang biasa adalah suatu kebutuhan (Burns, 1978:4 dalam



Maulana, 2012:65).

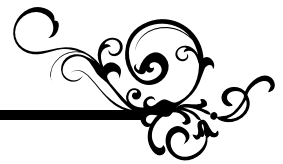
Bass (1985) dalam Maulana (2012:65) misalnya mengoperasikan teori kepemimpinan transformasional dari Burn. Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat faktor, yaitu : *charisma*, *individual consideration*, *inspiration*, dan *intellectual stimulation*. Kepemimpinan transformasional menggunakan keempat faktor tersebut untuk mempengaruhi pengikut agar berpikir lebih tinggi dari kebutuhannya sendiri, dan selanjutnya berubah ke suatu kultur untuk mendapatkan upaya dengan tingkatan yang sangat tinggi, kepuasan yang tinggi dan terakhir adalah kinerja lebih dari yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan SDM aparatur, menaikkan standar kebutuhan pegawainya, memotivasi bawahan sehingga meningkatkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya: bawahan didorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Pemimpin

transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin. Pada dasarnya teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkannya. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang diperkirakan dapat dilakukan. Model kepemimpinan yang seperti inilah yang mampu mengubah berbagai nilai, keyakinan dan kebutuhan bawahan.

Bass (Robbin dan Judge, 2009:90; Yukl, 2007:305) membagi karakteristik kepemimpinan transformasional menjadi empat bagian sebagai berikut : kharismatik (*charisma*), inspirasional (*inspiration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian secara individual (*individual consideration*).

Karismatik (*charisma*) merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai penutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan *standard* yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan. Kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya pendirian,



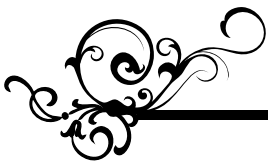
menekankan kebanggaan dan kepercayaan, menempatkan isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan.

Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

Sedangkan pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

Pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

Sementara stimulasi berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. Berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong



bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan dengan perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Sedangkan perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan, sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang

melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap pedulinya terhadap organisasi.

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

Perubahan Organisasi (Organizational Change)

Michel Beer (2002: 452) sebagaimana dikutip Irawaty A. Kahar (2008) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya. Perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Anne Maria (1998: 209) yang juga dikutip oleh Irawaty A. Kahar menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan



menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapkan organisasi pada proses kemunduran.

Menurut Kurt Lewin, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Jadi, ia memfokuskan pada pernyataan "mengapa", yaitu mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari situ ia mencari tahu bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Lewin berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistances*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat "*driving forces*" itu, atau melemahkan "*resistances to change*" (Wahyu Purhantara, 2009).

Dari situlah Lewin menjelaskan tentang teori proses perubahan sebagai sebuah pola peristiwa tipikal yang terjadi dari awal sebuah perubahan hingga akhirnya (Yukl, 2007: 330). Salah satu teori proses perubahan yang paling awal adalah model medan-gaya dari Lewin (Yukl, 2007: 330). Lewin mengusulkan bahwa proses perubahan dapat dibagi ke dalam tiga tahapan : *unfreezing* (mencairkan), *changing* (mengubah), dan *refreezing* (membekukan). *Unfreezing* merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah. *Changing* merupakan langkah yang berupa tindakan, baik memperkuat "*Driving Forces*" maupun

memperlemah *resistances*". Sedangkan *refreezing* merupakan upaya membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*).

Profesor dari Harvard, John P. Kotter (dalam bukunya yang cukup mashur *Leading Change* mengatakan :

Over the past decade, I have watched more than a hundred companies try to remake themselves into significantly better competitors. They have included large organizations (Ford) and small ones (Landmark Communications), companies based in United States (General Motors) and elsewhere (British Airways), corporations that were on their knees (Eastern Airlines), and companies that were earning good money (Bristol-Myers Squibb). Their efforts have gone under many banners: total quality management, re-engineering, right-sizing, restructuring, cultural change, and turnaround. But in almost every case the basic goal has been the same: to make fundamental changes in how business is conducted in order to help cope with a new, more challenging market environment. A few of these corporate change efforts have been very successful. A few have been utter failures. Most fall somewhere in between, with a distinct tilt toward the lower end of the scale. The lessons that can be drawn are interesting and will probably be relevant to even more organizations in the



increasingly competitive business environment of the coming decade.

Kotter benar-benar mempelajari perubahan yang terjadi pada bukan hanya perusahaan besar tetapi juga perusahaan kecil di Amerika. Bagaimana berbagai perusahaan itu harus melakukan berbagai perubahan akibat dorongan eksternal lingkungan dan pasar yang semakin kompetitif. Banyak perusahaan yang gagal pun juga tidak sedikit perusahaan yang mendulang keuntungan akibat kesuksesannya dalam melakukan perubahan. Kotter kemudian mengembangkan beberapa faktor yang ia percaya dapat menyebabkan perubahan yang sukses sekaligus kegagalan. Sampai akhirnya Kotter menemukan menemukan metode delapan langkah di mana empat langkah pertama fokus pada langkah membekukan, yang dalam terminologi Lewin disebut sebagai *unfreezing*, tiga langkah berikutnya membuat perubahan terjadi (*changing*), dan satu langkah terakhir kembali membekukan melalui budaya organisasi yang baru (*refreezing*). Kedelapan langkah perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, ciptakan suasana yang mendesak (*sense of urgency*). Perubahan di mulai dengan kesadaran semua pihak bahwa institusi anda berada pada situasi yang gawat. Kalau tidak di atasi segera, dapat masuk ke "gawat darurat". Pemimpin kemudian memulai sebuah upaya perubahan dengan mendiskusikan indikator-indikator krisis, dan peluang-peluang yang ada di balik krisis tersebut. Kalau tidak terdesak, orang-orang akan berlindung di balik selimut yang

nyaman dan berlindung di balik zona nyaman tersebut. Mereka umumnya tidak peduli dan tidak percaya terhadap apa yang tidak mereka lihat. Maka tugas pertama seorang pemimpin mengajak semua orang melihat apa yang ia lihat. Ingat, bahwa pada setiap masalah yang sama, dua orang yang berdekatan dapat melihat dengan kesimpulan yang berbeda.

Kedua, membentuk koalisi perubahan yang kokoh (*form a powerful guiding coalition team*). Perubahan biasanya di mulai dari satu atau dua orang, tetapi hal ini tidak akan efektif kalau tidak mendapat dukungan dari suatu kekuatan massa yang besar. Massa yang besar itu umumnya adalah late-comers yang baru bergerak kalau banyak anggota organisasi sudah bergerak. Oleh karena itu perlu membentuk koalisi yang terdiri atas 5, 10 atau 15 orang untuk ikut menggerakkan perubahan. Mereka ini kita sebut sebagai agen-agen perubahan, yang tugasnya memotret, menjelaskan, memantau, dan mendorong orang-orang di sekitarnya untuk ikut mendukung perubahan.

Ketiga, membangun visi (*create a clear vision expressed simply*). Koalisi perubahan bekerja menerjemahkan visi ke depan. Tanpa visi, para pengikut akan kehilangan arah. Visi yang jauh ke depan harus dapat di pilah-pilah, menjadi tahunan, semesteran bahkan 3-bulanan. Visi bukan hanya mencakup sasaran, tetapi juga produk, segmen pasar dan organisasi.

Keempat, komunikasikan visi (*communicate the vision*). Visi yang baik harus terkomunikasikan dengan jelas dan terarah. Komunikasi dapat di capai dengan berbagai cara, termasuk



dengan contoh-contoh. Mengubah perilaku biasanya dilakukan dengan contoh konkret, dengan nilai-nilai yang di sepakati bersama.

Kelima, mendorong para pengikut bertindak sesuai visi (*empower others to act on the vision*). Pemimpin memberikan alat-alat (*resources*) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Caranya bukan sekedar memberikan sumberdaya yang dapat dialokasi untuk mereka, melainkan juga menyingkirkan segala rintangan yang ada agar organisasi mampu bergerak lincah. Termasuk di dalamnya adalah mendorong tim lebih berani mengambil langkah-langkah berisiko dan keluar dengan gagasan-gagasan original, dan melakukan terobosan-terobosan kreatif.

Keenam, raihlah kemenangan-kemenangan jangka pendek (*plan for and creating short-term wins*). Perubahan biasanya tidak dapat dicapai dalam jangka waktu yang singkat. Oleh karena itu tidak jarang ditemui perubahan yang tidak terselesaikan karena jangkauan pandangan yang di tuntut terlalu jauh sehingga banyak orang yang keletihan, hilang arah, dan tercecer di tempat-tempat tertentu. Jarak yang jauh itu dapat melemahkan semangat tim. Oleh karena itu, dalam setiap aktivitas perubahan, penting bagi pemimpin untuk memberikan kemenangan-kemenangan "antara" agar para pengikut mengetahui di mana mereka, dan terus bersemangat mencapai tujuan.

Ketujuh, jangan berhenti, teruslah melakukan konsolidasi (*consolidate improvements and producing still more change*). Perubahan adalah ibarat orang yang

mengayuh sepeda. Kalau ia berhenti, maka ia akan jatuh. Supaya tidak terjatuh, maka ia harus terus mengayuh. Dengan memanfaatkan momentum yang ada, seorang pemimpin perubahan hendaknya terus memperbaharui sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga tetap update dengan visi dan tuntutan kebutuhan lingkungannya. Pemimpin hendaknya jangan mengumumkan kemenangan terlalu dini, agar para pengikut tidak cepat-cepat minta beristirahat, seperti tentara yang dipanggil pulang padahal perang belum selesai. Kalau mereka telah berada di rumah, pasti enggan untuk kembali ke medan perang.

Kedelapan, lembaga kan pendekatan-pendekatan baru dan terapkan perubahan secara kultural (*institutionalise the new approaches*). Pemimpin harus terus menciptakan hubungan antara perilaku-perilaku baru dengan keberhasilan entitas usaha. Tanpa menyelesaikan perubahan kultur, maka organisasi akan tetap bekerja mengikuti tradisi. Ingatlah bahwa perubahan bukan bertujuan untuk mengganti orang, mengubah struktur atau membeli perabot-perabot baru. Perubahan pada dasarnya harus di jalankan secara berurutan melewati beberapa tahap. Jika satu tahap tidak di lewati maka kita hanya akan menghasilkan *speed of illusion* yang hanya menghasilkan perubahan yang tidak sempurna.

Jika dilihat dari sisi perbedaan antara teori Kurt Lewin dan John P Kotter, maka Model Kotter menekankan pada konsistensi dan dinamika perubahan. Perubahan organisasi pada dasarnya adalah suatu upaya yang harus secara konsisten dan



terus-menerus diperjuangkan. Selain itu model Kotter tahap-tahap perubahannya tidak terpisah-pisah melainkan saling berhimpit, sedangkan Kurt Lewin sebaliknya.

C. ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Sebagaimana pendapat Gary Yukl (2007:328), inti dari tanggungjawab seorang pemimpin adalah memimpin perubahan, terlebih lagi adalah peran kepemimpinan transformasional. Inilah tantangan kepemimpinan transformasional, sebuah lembaga non kementerian yang telah berusia lebih dari setengah abad, LAN. Tidak berlebihan menempatkannya sebagai *transforming leader* yang menurut Burns (Maulana, 2012:65) mampu bertindak sebagai seorang guru, aktivator, inisiator, penggerak (*mobilize*), dan gemar belajar (*learner*). Pemimpin tersebut harus mencari dan mengerti kebutuhan, nilai-nilai dan aspirasi dari pengikutnya dan menyatu bersama kehidupan pengikutnya. Sosok Agus Dwiyanto juga dikenal sebagai pemimpin yang selalu terbuka, interaktif, komunikatif, dan selalu menggunakan dialog dengan pengikut-pengikutnya sebagai pendekatan dalam menyelesaikan masalah dan membangun tujuan yang transformatif.

Prinsip yang dianutnya seperti bekerja dengan mendasarkan pada nilai kebersamaan (*shared values*), tujuan (*purposes*), dan keyakinan bersama (*beliefs*) juga sering menimbulkan dampak berbagai kesepakatan tidak hanya bagi para bawahannya di Jakarta tetapi juga seluruh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur

(PKP2A) baik di Bandung, Makasar, Samarinda maupun di Aceh.

Agus Dwiyanto menyadari bahwa konflik merupakan bagian esensial dari kepemimpinan *transforming* adalah menerima konflik dengan perasaan yang biasa karena hal ini adalah proses alamiah dalam sebuah perubahan. Sebagaimana yang dinyatakan Gary Yukl (2007:330) sebagaimana mengutip pendapat Jick (1993) dan Maurer (1996) bahwa perlawanan terhadap perubahan bukan hanya hasil dari pengabaian atau infleksibilitas, ini merupakan sebuah reaksi alami oleh orang-orang yang ingin melindungi kepentingan pribadi mereka dan rasa penentuan status dirinya.

Dalam berbagai kesempatan, Agus Dwiyanto selalu menekankan pentingnya mengakui eksistensi kebutuhan dan harapan potensial dari pegawai di LAN secara keseluruhan. Melalui berbagai forum baik itu rapat pimpinan yang dilakukan setiap minggu pada hari Senin pagi, forum Rapat Kerja, Rapat Konsolidasi, Focus Group Discussion (FGD), dalam Seminar dan Workshop dan berbagai forum yang melibatkan pegawai LAN. Dan yang menarik adalah dorongan moral dan integritas yang ia gelorakan kemudian dikonversikan oleh berbagai kalangan, terlebih kalangan muda baik pejabat struktural, fungsional tertentu seperti peneliti, widyaiswara dan lain sebagainya serta fungsional umum. Inilah yang disebut Burns (1978:4) sebagai hasil dari kepemimpinan transformasional (lihat pada http://www.sagepub.com/upm-data/25578_1204_Blase__Chapter_1.pdf. Diunduh pada 9 Januari 2014):

Transforming leadership



recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower . . . looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower. The result of transforming leadership is a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents.

Agus Dwiyanto bukan sosok baru di LAN. Dia adalah salah satu narasumber utama di berbagai pusat kajian di LAN, terutama di Kedepuyan Kajian Manajemen Kebijakan dan Manajemen Pelayanan (sebelum perampingan). Dan yang paling menarik adalah kritik "pedas"-nya dalam bukunya "Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi", yang tak pelak menimbulkan "gaduh" di LAN. dapat dijadikan bukti sederhana kuatnya visi perubahannya. Kritik demikian merupakan hal yang biasa agar kelak LAN dapat menjadi sumber inspirasi inovasi dalam lingkungan birokrasi dan pemerintahan serta sebagai bagian terpenting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia.

Salah satu bagian kritik keras Agus Dwiyanto (2011: 326), terletak pada penyelenggaraan fungsi pendidikan dan pelatihan yang dipandang lebih "dominan" dari fungsi strategis LAN yang lain yang seharusnya menjadi peran utama dan strategis LAN : sebagai pengkaji isu-isu strategis di bidang administrasi publik, sebagai berikut :

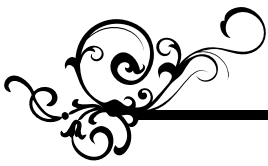
"Bagi para pejabat dan staf di LAN, kegiatan pelatihan

penjenjangan cenderung menjadi primadona karena kegiatan tersebut dapat menjadi sumber penerimaan bagi lembaga dan para pejabatnya. Insentif untuk terlibat dalam pengelolaan kegiatan seperti ini jauh lebih besar daripada mengembangkan LAN sebagai pusat kajian dan inovasi dalam pengembangan administrasi publik di Indonesia."

Keberadaan kritik tersebut sangat krusial dan akan merubah cara pandang masa depan LAN. Kritik tersebut kadang kala menjadi diskursus kecil di lingkungan kawan-kawan peneliti : bagaimana konsistensi sikap Agus Dwiyanto dalam memimpin LAN?

Menjadi Kepala, tidak merubah sikap kritisnya terhadap LAN. Bahkan, Agus Dwiyanto menjadi semakin bersemangat mengurai berbagai persoalan di setiap bagian : mulai dari kajian, Diklat, sekretariat dan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA). Sikapnya yang selalu bersemangat dalam melakukan berbagai perubahan sontak membelah pendapat di LAN. Bagi kalangan yang setuju, sikap Kepala LAN yang baru ini menimbulkan kebanggaan dan kepercayaan baru bagi pegawainya dan kalangan ini yakin bahwa cepat atau lambat banyak stakeholders eksternal yang juga percaya terhadap LAN.

Dalam sebuah diskusi di Kota Tarakan, Kalimantan Utara (Kaltara) pada September 2013 yang lalu, Pejabat Gubernur Kalimantan Utara pun menyampaikan kekaguman dan apresiasinya dengan mengatakan bahwa dalam jangka pendek Kaltara akan melakukan MoU dengan LAN



dalam rangka penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan pengembangan SDM aparatur. Dan pada tahap awal tahun 2014 ini provinsi Kaltara akan menggandeng LAN dalam rangka pengajian penataan organisasi perangkat daerah (OPD) (Kaltim Post, 7 Januari 2014; Tribun Kaltim, 8 Januari 2014).

Kekuatan visinya mampu merubah hal yang sulit menjadi mudah termasuk melakukan reformasi kelembagaan LAN. *"Perubahan itu mungkin dan mudah dilaksanakan"*. Inilah yang dia katakan pada Rapat Kerja pada tanggal 11 November 2013 yang lalu. Kemampuannya dalam menempatkan isu-isu yang sulit yang kemudian mengkomunikasikannya ke seluruh pegawai yang kemudian ditindaklanjuti dengan pembentukan Tim Kecil, selalu berbuah keputusan besar dan menentukan bagi perkembangan LAN di masa datang.

Isu perampingan merupakan isu sulit dan sensitif dan selalu gagal dieksekusi. Dari Raker ke Raker masalah perampingan selalu dibahas, namun isu ini selalu berhenti sebagai wacana. Kini, isu itu tidak lagi menjadi sebuah mimpi tetapi telah telah ditindaklanjuti dengan lahirnya Peraturan Presiden Nomor 57 tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara yang telah ditandatangani Presiden pada 30 Juli 2013, menegaskan bahwa LAN adalah lembaga nonkementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB). LAN

mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi Negara. Dalam melaksanakan tugas tersebut, LAN menyelenggarakan fungsi antara lain: (a). Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara; (b). Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara, dan hukum administrasi negara; (c). Pengembangan inovasi administrasi di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur; (d). Pemberian fasilitas dan pembinaan terhadap kegiatan instansi Pemerintah di bidang administrasi negara; dan (e). Pembinaan, penjaminan mutu, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara.

Implikasi terhadap lahirnya Perpres nomor 57 tahun 2013 ini adalah penghapusan dua kedeputian LAN. Pasal 5, Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 ini hanya menempatkan tiga kedeputian di LAN : kedeputian bidang kajian kebijakan; bidang pendidikan dan pelatihan aparatur; dan kedeputian bidang inovasi administrasi negara.

Padahal sebelumnya, LAN memiliki lima kedeputian yang masing-masing dua di bidang pendidikan dan tiga di kajian. Hal ini di atur dalam Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang ada pengurangan dua kedeputian. Pada Keppres No. 110 Tahun 2001 itu, kedeputian yang ada di LAN adalah: (a). Deputi Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur; (b). Deputi Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan;



(c). Deputi Bidang Penelitian dan Pengembangan Administrasi Pembangunan dan Otomatisasi Administrasi Negara; (d). Deputi Bidang Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur; dan (e). Deputi Bidang Pendidikan dan Pelatihan Sekolah Pimpinan Administrasi Nasional.

Dasar pertimbangan perubahan kelembagaan LAN adalah untuk mendorong percepatan reformasi birokrasi. Lahirnya kebijakan reformasi birokrasi sebagaimana yang tertuang dalam Perpres 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014. Tuntutan terhadap reformasi birokrasi dilatarbelakangi oleh krisis multidimensional yang terjadi di Indonesia sejak medio 1997, yang kemudian berdampak pada tuntutan masyarakat agar dilaksanakan reformasi menyeluruh terhadap penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Pada tahap awal perkembangannya, reformasi birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi dan hukum.

Pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance yang secara universal* diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitandengan hal tersebut, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara

melalui penerapan reformasi birokrasi. Pada tahun 2011, seluruh kementerian dan lembaga (K/L) serta pemerintah daerah (Pemda) ditargetkan telah memiliki komitmen mendalam melaksanakan proses reformasi birokrasi. Pada tahun 2014 secara bertahap dan berkelanjutan, K/L dan Pemda telah memiliki kekuatan untuk memulai proses reformasi birokrasi, sehingga pada tahun 2025, birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan.

Sebagaimana yang tertuang di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, reformasi birokrasi memiliki makna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Selain itu, reformasi birokrasi dipandang sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21. Jika berhasil dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, diantaranya: (1) Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; (2) menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*; (3) Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; (4) Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; (5) Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; (6) Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis. Namun, jika gagal dilaksanakan, reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan



ketidakmampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan nasional.

Selain itu, alasan efektifitas serta efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi LAN juga menjadi alasan penting. Dalam bidang kajian misalnya pelaksanaan fungsi kajian akan sangat tidak efisien. Masing-masing ke deputian tentu mengajukan alokasi anggaran yang cukup besar yang belum tentu menjamin efektifitas pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Pertanyaannya adalah seberapa banyak kajian LAN yang telah menjadi referensi utama pada kebijakan pemerintah? Banyaknya ke deputian kajian hanya akan menyulitkan koordinasi pelaksanaan kajian baik antarpusat kajian baik yang berada di daerah maupun yang berada di pusat. Belum lagi munculnya ego ke deputian atau ego masing-masing pusat kajian yang kemungkinan besar terjadi.

Demikian juga dengan bidang Diklat, dengan memisahkan ke deputian bidang penyelenggaraan dengan ke deputian bidang pembinaan akan sulit menjamin efektifitas kegiatan kediklatan baik yang diselenggarakan oleh pusat sendiri maupun yang dilakukan oleh badan-badan Diklat yang berada di daerah. Gejala munculnya fenomena ini bukan lagi rahasia, khususnya bagi penyelenggaraan diklat di daerah. Dalam berbagai forum widyaiswara berbagai saranan dan harapan juga

telah disampaikan terhadap penyatuan dua ke deputian ini.

Transformasi struktur yang dilakukan Agus Dwiyanto terhadap LAN, bukan hanya menjadi lebih ramping tetapi juga lebih solid dan terkonsolidasi, ditengah-tengah kecenderungan Kementerian dan Lembaga menjadi semakin terfragmentasi. Perpres 57 Tahun 2013 bukan hanya memberi mandat baru kepada LAN, tetapi juga menjadi tantangan bagi LAN dan seluruh warganya untuk membuktikan bahwa mandat yang luas dan fungsi LAN yang lebih banyak dapat dilaksanakan dengan struktur yang lebih efisien. Tentu hal ini menuntut kita semua warga LAN untuk dapat bekerja dengan lebih cerdas, fokus pada pencapaian misinya, dan meninggalkan semua kegiatan yang tidak lagi memiliki kontribusi pada pencapaian misinya (Agus Dwiyanto, 2013).

Selain perubahan struktur, perubahan pada produk LAN juga mulai terlihat. Reformasi di bidang Diklat terlihat jauh lebih baik jika dibandingkan dengan reformasi di bidang kajian, kesekretariatan dan sekolah tinggi ilmu administrasi negara.

Di bidang kediklatan, semangat perubahan terlihat nyata karena sifat kegiatannya yang bersifat jangka pendek. Berbagai kebijakan kediklatan lahir selama Agus Dwiyanto berada di LAN yakni :

1. Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I. Tujuan penyelenggaraan Diklat pim



Tingkat I adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat eselon I yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansi masing-masing. Sedangkan kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat I ini adalah kompetensi kepemimpinan visioner yaitu kemampuan berkolaborasi dengan stakeholder strategis untuk menangani isu nasional strategis dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat, yang diindikasikan dengan kemampuan : (a) menjadi teladan bagi bawahan dan stakeholder dalam integritas, nasionalisme, standar etika publik, nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (b) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya; (c) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien; dan (d) mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.

2. Peraturan Kepala LAN Nomor 11 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim II ini adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II yang akan berperan dalam melaksanakan

tugas pokok dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Sedangkan kompetensi yang dibangun pada Diklatpim II adalah kompetensi kepemimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan : (a) mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik, sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin instansinya; (b) merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya; (c) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya; (d) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakan yang lebih efektif dan efisien; (e) mengoptimalkan seluruh sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

3. Peraturan Kepala LAN Nomor 12 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan tingkat III.

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim III ini adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan

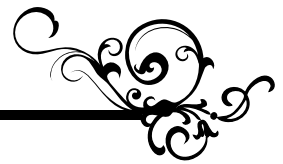


berperan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan : (a) mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin instansinya; (b) menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi; (c) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program program-program instansi ke arah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program; (d) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien; (e) mengoptimalkan seluruh sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

4. Peraturan Kepala LAN Nomor 13 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
Tujuan penyelenggaraan Diklatpim IV ini adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dalam melaksanakan

tugas pokok dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan : (a) membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya; (b) membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi; (c) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi; (d) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien; (e) mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

5. Peraturan Kepala LAN Nomor 16 Tahun 2013 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan dan Kepemimpinan
Akreditasi lembaga Diklat bertujuan untuk menetapkan kelayakan lembaga Diklat dalam menyelenggarakan Diklat



Prajabatan dan/atau kepemimpinan tertentu.

6. Peraturan Kepala LAN Nomor 17 Tahun 2013 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Fungsional.

Akreditasi lembaga Diklat bertujuan untuk menetapkan kelayakan lembaga Diklat dalam menyelenggarakan Diklat fungsional.

7. Peraturan Kepala LAN Nomor 18 Tahun 2013 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Teknis.

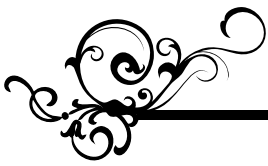
Akreditasi lembaga Diklat bertujuan untuk menetapkan kelayakan lembaga Diklat dalam menyelenggarakan Diklat Teknis.

Reformasi sistim kediklatan yang telah dilakukan LAN, termasuk memperbaiki sistim akreditasi lembaga penyelenggara Diklat Aparatur bertujuan untuk meningkatkan image LAN sebagai lembaga yang kredibel dalam mengemban mandat penyelenggara Diklat. Reformasi sistim diklat dilakukan untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan oleh negara untuk mendidik pemimpin dan calon pemimpin instansi pemerintah di pusat dan daerah memiliki kontribusi yang jelas terhadap perbaikan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. LAN sudah menerbitkan peraturan Kepala LAN tentang Diklatpim I dan II yang baru

dan mengatur tentang kurikulum, cara dan media pembelajaran yang baru yang diharapkan mampu menghasilkan kualitas kepemimpinan sektor publik yang lebih baik.

Diklat Kepemimpinan Tingkat I yang baru in sha Allah mulai diterapkan pada tahun ini. Semua pembaharuan itu dilakukan sebagai bagian dari upaya kita mewujudkan "leadership for results", kepemimpinan yang mampu memberi kontribusi pada peningkatan kesejahteraan rakyat, kepada Indonesia yang lebih baik.

LAN juga sedang bekerja keras untuk memperbaharui sistim diklat prajabatan. Harapannya adalah menjadikan diklat prajabatan sebagai instrumen yang efektif untuk membentuk generasi baru PNS yang memiliki karakter yang kuat sebagai pemegang profesi, pilar kesatuan bangsa, dan juga sebagai pelayan masyarakat. Pelatihan prajabatan yang selama ini dianggap kurang begitu penting dan cenderung sekedar dilaksanakan untuk memenuhi ketentuan peraturan perundangan akan mengalami perubahan yang sangat mendasar karena tujuan, cara, dan media pembelajarannya menjadi sangat berbeda. Tujuan dari pelatihan prajabatan bukan hanya untuk membentuk kompetensi, tetapi lebih untuk membentuk karakter PNS yang profesional, menginternalisasikan nilai-nilai dasar ASN, standar etika publik yang tinggi, dan mengenalkan kepada mereka "*public values*". Agus Dwiyanto ingin melihat PNS kita di masa depan memiliki komitmen yang tinggi untuk mewujudkan nilai-nilai publik, yang menjadi janji kemerdekaan dan mimpi dari para pendiri bangsa ketika mereka



memperjuangkan lahirnya NKRI.

Berbeda dengan Diklat, bidang kajian mengalami perubahan relatif lamban karena sifat kegiatannya yang membutuhkan waktu yang panjang. Selain itu, berbagai kendala internal cukup mengganggu seperti kapasitas peneliti kehilangan *fighting spirit* dalam menemukan *evidences* di lokus penelitian, tradisi kerja yang cenderung eksklusif, penelitian tidak dirancang secara baik, kegiatan lapangan terlalu longgar prosedur kerjanya sehingga banyak kehilangan momentum dalam mendapatkan data dan informasi yang penting dalam penelitian.

Sebagai lembaga yang diberi mandat oleh pemerintah menjadi pusat pengembangan administrasi negara di Indonesia sudah selayaknya LAN bekerja keras untuk dapat menjadi contoh dan rujukan bangsa dalam reformasi administrasi di Indonesia. Dalam satu tahun terakhir ini Agus Dwiyanto dan semua warga LAN bekerja keras bahu membahu melakukan re-orientasi kajian menjadi *policy research* dalam rangka memperkuat peran LAN sebagai *policy think tank* untuk reformasi administrasi di Indonesia. Berbagai kelemahan terus dibenahi seperti lemahnya kapasitas SDM riset. Berbagai workshop dan seminar nasional dalam rangka meningkatkan pemahaman metodologi dilakukan dengan bekerjasama dengan universitas Gadjahmada dan Universitas Indonesia.

Meskipun secara operasional belum berjalan, Agus Dwiyanto juga sudah memulai mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengkonsolidasikan STIA menjadi "*Institute of Civil Service*", atau seringkali juga di banyak negara

disebut sebagai *Civil Service Academy*, dimana calon pemimpin dan kader pejabat pimpinan tinggi dididik dan dipersiapkan. Untuk mewujudkan *World-Class Government*, bangsa ini membutuhkan pemimpin sektor publik yang berkualitas dan mampu memimpin perubahan di lingkungannya.

Sebagaimana pengalaman negara-negara lain, pemimpin seperti ini harus sejak awal disiapkan dengan benar, dikenalkan nilai-nilai yang mampu menjadi *guidance* bagi mereka dalam mengamalkan praktik *governance* yang baik, dan dibentuk secara sistematik agar memiliki karakter kepemimpinan yang kuat. Jika pengembangan sekolah kader ini bisa dilakukan hal ini bukan hanya akan menjadi *legacy* dari pemerintah sekarang, amal jariyah bagi kita semuanya, tetapi yang lebih penting dari semuanya itu adalah sekolah kader ini akan menjadi tonggak dalam sejarah profesionalisasi dari ASN (Agus Dwiyanto, 2013).

Dari tiga perubahan yang akan dilakukan oleh Agus Dwiyanto hanya perubahan kultur yang membutuhkan kerja lebih keras. Namun setidaknya, dalam upaya untuk melembagakan budaya birokrasi yang menghargai prinsip meritokrasi, sesuai dengan Surat Edaran Menpan dan RB, LAN telah melaksanakan uji kompetensi secara terbuka, kompetitif, dan inklusif untuk pejabat eselon I dan II. LAN sejauh ini adalah satu-satunya lembaga dimana semua pejabat eselon I dan eselon II yang ada di Kantor Pusat secara legowo mengikuti serangkaian kegiatan uji kompetensi untuk dinilai kembali apakah yang bersangkutan masih menjadi pilihan terbaik untuk



menduduki jabatan yang tersedia sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013.

D. PENUTUP **Sebuah Inferensi**

Perubahan yang terjadi di LAN tergolong sangat cepat. Hanya dalam kurun waktu kurang dari satu setengah tahun banyak perubahan yang terjadi. Salah satu perubahan yang mencolok adalah pada perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur ini ditandai dengan lahirnya Perpres Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara. Lahirnya Perpres Nomor 57 Tahun 2013 ini telah memangkas lima ke deputian yang dimiliki LAN menjadi tiga ke deputian, konsekuensinya perubahan nomenklatur pada unit eselon dua dan tiga bahkan empat mengalami perubahan.

Dilihat dari sisi produk, berbagai hasil perubahan juga tampak. Produk Diklat terlihat paling cepat perubahannya karena sifat kegiatannya yang membutuhkan waktu pendek. Sehingga perlakuan terhadap perubahan sistemnya bisa dilakukan melalui uji coba (*piloting*) kegiatan saja. Dan hasilnya cukup luar biasa. Berbagai perubahan pada mekanisme atau proses penyelenggaraan yang hanya 20% menggunakan kelas, sisanya pada *action plan* perubahan ditempat kerja yang dilaksanakan oleh peserta serta monitoring dan evaluasi secara simultan. Selain itu, kompetensi fasilitator juga mengalami perubahan sebagaimana diatur dalam Peraturan kepala LAN di atas.

Dalam bidang kajian perubahan juga terasa baik dari sisi manajemen kajiannya maupun perubahan cara

pandang tentang metodologi juga tak lepas dari perhatian kepala LAN. Peningkatan kapasitas SDM riset juga telah dilakukan, setidaknya telah dua kali dilakukan workshop dan seminar nasional yang bekerjasama dengan beberapa narasumber dari UI dan UGM. Memang belum banyak dirasakan karena sifat kegiatannya yang membutuhkan waktu panjang.

Sebagaimana pertanyaan diawal tulisan ini : bagaimana perubahan di LAN berlangsung begitu cepat? Jawabannya adalah karena perubahan itu dipimpin seorang yang memiliki karakter kepemimpinan transformasional. Sedangkan proses perubahannya terlihat menggunakan cara pandang John P. Kotter melalui delapan tahapan perubahan. Berikut adalah beberapa peran perubahan yang dilakukan Agus Dwiyanto dalam perspektif Kotter sebagai berikut :

Pertama, menciptakan suasana yang mendesak melalui penyadaran kepada semua pihak baik di LAN sendiri maupun pihak eksternal seperti Wakil Presiden, kementerian PAN dan RB, Bappenas, kementerian Keuangan dan dikomunikasikan kepada berbagai stakeholders di daerah.

Kedua, membentuk koalisi perubahan yang kokoh. Tampaknya kepala LAN memilih kader-kader potensial yang energik sebagai pelopor, penggerak dan katalisator perubahan yang diberikan tugas untuk memotret, menjelaskan, memantau, dan mendorong orang-orang di sekitarnya untuk ikut mendukung perubahan.

Ketiga, membangun visi. Koalisi perubahan bekerja menerjemahkan visi ke depan. Dan kini lan memiliki visi baru : "Menjadi



Rujukan Bangsa dalam Pembaharuan Administrasi Negara".

Keempat, mengkomunikasikan visi. Dalam berbagai kesempatan kepala LAN juga memberikan penegasan akan perubahan visi LAN ini. dalam berbagai workshop, seminar, rapat kerja, rapat konsolidasi bahkan di berbagai wawancara dengan media penegasan terhadap perubahan visi ini juga dilakukan, meskipun dalam penilaian penulis masih sangat terbatas.

Kelima, mendorong para pengikut bertindak sesuai visi. Upaya demikian juga telah lama dilakukan oleh Agus Dwiyanto. Tidak hany sekedar memberikan alokasi sumberdaya untuk mereka, melainkan juga menyingkirkan segala rintangan yang ada agar organisasi mampu bergerak lincah. Termasuk di dalamnya adalah mendorong tim lebih berani mengambil langkah-langkah berisiko dan keluar dengan gagasan-gagasan original, dan melakukan terobosan-terobosan kreatif.

Keenam, meraih kemenangan-kemenangan jangka pendek hanya bisa dilihat dari perubahan struktur dan sbagian produk baik Diklat maupun kajian serta pengembangan arah baru bagi STIA. Hall ini bisa dipahami karena perubahan biasanya tidak dapat dicapai dalam jangka waktu yang singkat.

Ketujuh, terus melakukan konsolidasi. Konsolidasi terus dilakukan. Pelantikan pejabat baru mulai dari eselon I, II, III dan 4 juga telah dilakukan pada akhir Desember hingga awal Januari 2014 ini. ini adalah salah satu bentuk konsolidasi untuk mempercepat sasaran perubahan LAN.

Dan, *kedelapan*, langkah yang paling sulit adalah melembagakan

pendekatan-pendekatan baru dan terapkan perubahan secara kultural. Perubahan kultur termasuk perubahan yang paling sulit. Berbagai bentuk simbol sudah dilakukan oleh inspektorat LAN, namun dalam tataran habit masih jauh. *Gap* ini perlu dipersempit dengan memanfaatkan langkah konsolidasi yang baru dilaksanakan.

Berbagai langkah dalam memimpin perubahan ini hanya bisa dilakukan oleh seorang yang menurut Gary Yukl sebagai *transformational leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B., Riggio, and Ronald, E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2008). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- D w i y a n t o , A g u s (2 0 1 1) . *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, Agus (2013). Sambutan Kepala LAN pada HUT ke-56 LAN di Jakarta pada 29 Agustus 2013.
- Fisher, Elizabeth A. (2007). *The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Change: An Exploratory Study of Grassroots Social Service Agencies*. United State : ProQuest Information and Learning Company.



- Kahar, Irawaty A. (2008). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. Pustaka: *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1*.
- LAN (2007). *50 Tahun Kiprah Lembaga Administrasi Negara*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Luthans, F. (2002). *Organizations Behavior*. New York:McGraw Hill International: John E. Biernat.
- Maulana, A. E. (2012). *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: PT. Multicerdas Publishing.
- Muchlas, M. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Naughtin, Pat (2014). Book Review : Leading Change by John P. Kotter. <http://www.metricationmatters.com/docs/LeadingChangeKotter.pdf>. Diunduh pada 9 Januari 2014.
- Purhantara, Wahyu (2009). Organizational development Based Change Management. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan. Volume 6, Nomor 2*.
- Rachmany, H. (2006). *Kepemimpinan dan Kinerja:Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Kepemimpinan yang Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Yapensi.
- Robbins, S. P., and Judge, M. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice Hall Int'l, Inc.
- Thoha, Miftah. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia ed.). (d. Alih Bahasa V.A Yuwono, Penyunt.) Yogyakarta: Andi Offset.
- Thoha, Miftah.(2007).*Perilaku Organisasi:Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Yogyakarta : Fisipol UGM.
- Thoha, Miftah.(2012). *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia*. Yogyakarta : Thafa Media.
- Yukl, Gary.(2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Indeks.