



Memimpin Perubahan

Di tengah keprihatinan kita terkait dengan banyaknya pejabat publik yang masuk penjara akibat tersangkut kasus korupsi, ada harapan baru berupa munculnya pejabat publik yang menyuarakan semangat perubahan. Sebut saja Tri Rismaharini (Walikota Surabaya), Suyoto (Bupati Bojonegoro), Nurdin Abdullah (Bupati Bantaeng), dan Mochammad Ridwan Kamil dan tentu masih ada lagi bupati/walikota lain yang sukses memimpin perubahan di daerahnya.

Mengetahui kiprah para pejabat publik yang sukses dalam melakukan perubahan di daerahnya sangat penting. *Pertama*, kita menjadi tahu tentang perubahan apa yang dilakukan, siapa aktor penggagas, mengapa perubahan tersebut dilakukan, bagaimana perubahan dilakukan, dan apa dampak perubahan tersebut. *Kedua*, kemungkinan diterapkannya keberhasilan tersebut di daerah lain, juga menjadi alasan betapa pentingnya mengetahui dan memahami kiprah para bupati/walikota tersebut dalam memimpin perubahan di daerahnya. Tidak banyak bupati/walikota yang sukses melaksanakan perubahan di daerahnya. Cara ini menjadi penting untuk diadaptasi atau direplikasi di daerah lain. *Ketiga*, menjadi pembelajaran bagi kita : adakah hubungan antara keberhasilan bupati/walikota tersebut dengan kebijakan reformasi birokrasi. Jang-jangan reformasi birokrasi tidak memiliki pengaruh dalam membentuk pemimpin perubahan. Jika benar lantas

untuk apa ada kebijakan reformasi birokrasi. Disinilah pentingnya catatan ini untuk juga mengevaluasi mengapa reformasi berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap pembentukan pemimpin perubahan birokrasi.

Berbagai rumusan pertanyaan tadi sebenarnya mengekspresikan kegelisahan penulis tentang reformasi birokrasi yang telah lama disuarakan dan dilaksanakan dengan kebutuhan anggaran yang sangat besar, namun memberikan efek yang minimal terhadap perubahan nyata di lingkup birokrasi pemerintahan.

Untuk itu, secara singkat tulisan ini mengangkat kembali kisah sukses para bupati/walikota yang sukses melakukan berbagai perubahan agar kita bisa belajar *me-reform* birokrasi secara sederhana namun membawa dampak yang baik bagi kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.

Kisah pertama adalah Tri Rismaharini atau akrab dengan panggilan Risma. Risma adalah walikota wanita pertama kota Surabaya. Risma menjabat walikota Surabaya sejak 28 September 2010. Ia juga walikota wanita Indonesia pertama yang dipilih secara langsung oleh rakyat melalui Pilkada. Sebagai seorang arsitek, tampaknya Risma memahami betul dunia kebersihan dan pertamanan. Sebelum menjabat sebagai walikota, ia pernah menjabat sebagai kepala Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP),



sebelum akhirnya menjadi kepala Badan Perencanaan (Bappeda) Kota Surabaya. Sejak kepemimpinannya di DKP Surabaya, wanita peraih banyak penghargaan baik dari dalam dan dari luar negeri ini, berhasil membuat kota Surabaya terlihat lebih asri, lebih hijau dan lebih segar dibandingkan masa-masa sebelum kepemimpinannya. Beberapa taman kota dibangun dan dibanahi sehingga kota Surabaya terlihat hijau dan asri. Risma juga membangun jalur pedestrian sepanjang jalan Basuki Rahmat, berlanjut hingga Jalan Tunjungan, Blauran, dan Panglima Sudirman.

Di bawah kepemimpinannya, Kota Surabaya meraih tiga kali piala adipura, pada 2011, 2012, dan 2013 kategori kota metropolitan. Risma juga membawa Surabaya menjadi kota dengan partisipasi terbaik se-Asia Pasifik pada tahun 2012 versi Citynet, dalam mengelola lingkungan. Pada Oktober 2013, Surabaya juga dianugerah penghargaan tingkat Asia-Pasifik yaitu Future Government Awards 2013 di 2 bidang sekaligus yaitu data center dan inklusi digital menyisihkan 800 kota di seluruh Asia-Pasifik.

Kisah yang kedua berasal dari kabupaten Bantaeng, provinsi Sulawesi Selatan. Adalah Nurdin Abdullah, seorang akademisi yang sukses memimpin Bantaeng. Dia seorang doktor pertanian dan kehutanan dari Kyushu University Tokyo. Ia juga seorang pemimpin yang dicintai oleh rakyat Bantaeng. Sebagai bukti, dia terpilih kembali untuk periode yang kedua dengan 70 persen suara pemilih mendukungnya. Suatu rekor dukungan tertinggi yang diberikan rakyat pemilih selama ada Pilkada langsung. Tidak banyak yang

tahu sosok sederhana ini. Sejak dilantik untuk masa bakti pertama, Agustus 2008, Nurdin telah melakukan blusukan keluar masuk kampung, berdialog langsung secara santai dan lepas dengan warga kota, pesisir, bahkan di pegunungan. Dengan menyetir mobil sendiri bahkan bersepeda pagi, Nurdin berkeliling kota Bantaeng. Hasilnya, kabupaten Bantaeng dua kali menerima anugerah Piala Adipura.

Program *The New Bantaeng* yang diusungnya menjadikan Bantaeng makin maju: jalan-jalan dan sejumlah fasilitas infrastruktur telah dibangun, industri, pariwisata, pelayanan kesehatan, dan pendidikan serta pelayanan dasar lainnya dikembangkan. Hasilnya, angka kemiskinan mengalami penurunan yang sangat signifikan dari 12 persen pada tahun 1998 menjadi kurang dari 7 persen pada saat ini. Demikian juga dengan angka pengangguran, dari 12 persen lebih pada tahun yang sama, kini tinggal 3 persen pada tahun 2013. Laju pertumbuhan ekonomi kini melambung menjadi 8,9 persen. Program yang paling dirasakan rakyat Bantaeng program pelayanan kesehatan masyarakat. Kabupaten Bantaeng menyiapkan 20 orang dokter dan puluhan perawat dengan empat mobil ambulance. Selama 24 jam penuh mereka bergantian menerima panggilan masyarakat, yang bila terlalu parah akan dirujuk dan dibawa langsung ke rumah sakit. Sebuah komitmen perubahan yang perlu diapresiasi.

Kisah yang ketiga adalah Bupati Bojonegoro, Suyoto. Latar belakang Suyoto dan Nurdin Abdullah adalah sama yakni dari seorang akademisi.



Bagi Suyoto periode jabatannya kali ini adalah yang kedua kalinya sejak pertama kali terpilih pada Pilkada tahun 2008. Perolehan suara pada periode kedua masa jabatannya sebesar 44,38 persen, sehingga cukup dengan satu kali putaran dalam tahapan Pilkada. Suyoto dan pasangannya memenangi 22 dari 27 kecamatan yang ada. Mantan rector Universitas Muhammadiyah Gresik ini mengidolakan sahabat nabi Harun Al Rasyid, khalifah era Abasiyah yang terkenal, membuka lebar-lebar telinganya merespon aspirasi rakyat. Melalui “forum dialog” setelah Sholat di rumah jabatan, Suyoto mencoba menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi rakyatnya, bukan persoalan yang dihadapi para pejabatnya.

Karena model kepemimpinannya tersebut, Suyoto tercatat dalam *Leading By Emerging Future*, sebuah buku yang ditulis Otto Scharmer, guru besar di MIT. Scharmer menilai, perubahan sosial yang terjadi di kabupaten Bojonegoro dimungkinkan karena pembangunan ekonomi dan demokrasi yang terjadi mewakili fenomena model pemerintahan 4D, yakni *direct, dialogic, distribut* dan *digital*. Penilaian itu pula yang membawa Suyoto diundang untuk berbagi pengalaman pada acara Global Forum, 11-12 Februari lalu di MIT, Boston, Amerika Serikat.

Terakhir, keempat adalah kisah walikota Bandung, Mochamad Ridwan Kamil. Masa pengabdianya di kota Bandung dimulai pada 28 Juni 2013 lalu sebagai walikota Bandung. Sebagai seorang arsitek, walikota yang akrab dipanggil Emil itu, memiliki sejarah panjang di bidang arsitektur

luar ruang. Beberapa proyek Emil di masa itu yang erat dengan sisi sosial antar lain membangun Taman Bermain Babakan Asih, di Kopo, Bandung. Proyek tersebut adalah merupakan program perbaikan kampung dengan cara membeli sepetak tanah untuk menjadi taman bermain anak dan kegiatan lomba mewarnai dinding kampung dengan gambar-gambar kreatif. Emil juga dikenal sebagai pendiri Komunitas Bandung Berkebun, kegiatan bagi warga Bandung untuk memanfaatkan lahan-lahan kosong guna ditanami berbagai tanaman, antara lain sayur-sayuran. Gebrakan Emil pertama sebagai wali kota adalah menata Bandung dari kacaunya kota itu akibat tidak tertatanya pedagang kaki lima.

Memimpin sebuah perubahan ternyata tidak mudah. Banyak jalan terjal yang harus dilalui. Tidak hanya internal birokrasi yang menghambat, tetapi juga masyarakat. Kenapa masyarakat? Masyarakat tidak percaya lagi dengan janji perubahan yang disampaikan para pemimpin daerah. Setiap pergantian pimpinan, janji perubahan itu menguap tanpa ada bekas. Sedangkan bagi birokrat, perubahan berarti hilangnya kesempatan untuk melanggengkan kekuasaan untuk melakukan KKN. Padahal, pekerjaan utama birokrasi pemerintahan adalah melayani masyarakat. “Saya minta para birokrat untuk pantang bilang itu bukan tanggungjawab saya. Jangan pernah bilang tidak ada duit. Dan, jangan mengeluh” tegas Suyoto, Bupati Bojonegoro ketika di wawancara Mata Najwa disebuah stasiun TV swasta nasional (12/3/2014). “Tujuan saya jadi



Bupati bukan untuk merendahkan pejabat. Tetapi mengelola pemerintahan untuk mewujudkan mimpi bersama dan menutup kekurangan. Saya ini manusia hari ini dan masa depan Bojonegoro. Bukan manusia masa lalu. Jd saya maafkan mereka semua”, jelas Suyoto mengomentari resistensi dari sebagian kecil di birokrasi pemerintahan kabupaten Bojonegoro.

Berbeda dengan Ridwan Khamil yang justru resistensi muncul dari masyarakat. “Sebagai pejabat publik, kerja benar sering di-nyinyir. Kerja tidak benar, dicaci maki. Bagi saya yang penting akal pikir dan hati nyambung.” Inilah komentar Ridwan Kamil menanggapi resistensi dari masyarakat di awal pemerintahan sebagaimana yang dia sampaikan dalam Mata Najwa (12/3/2014). “Org tidak memahami ada pekerjaan besar yang tidak terlihat, yang sedang dilakukan dibalik pekerjaan-pekerjaan kecil”, ujar Ridwan Kamil.

Bagian terpelik dari mengimplementasikan perubahan adalah mengatasi resistensi pegawai terhadap perubahan tersebut (Dessler, 2010: 303). Perubahan dapat terjadi kapanpun dan dimanapun. Sayangnya, masih banyak para pejabat publik baik level top leader, manager dan pengawar/penyelia/pejabat pengawas yang mungkin memandang perubahan sebagai sesuatu yang cenderung mengancam posisi dan ketenangan pikiran mereka.

Menurut Gary Yukl (2007:328-330) yang mengutip Cannor (1995) menjelaskan bahwa resistensi dari sebuah perubahan adalah keniscayaan dan merupakan fenomena umum bagi pengelola organisasi. Beberapa bentuk

resistensi tersebut antara lain, kurangnya kepercayaan, keyakinan bahwa perubahan tidak diperlukan dan tidak mungkin dilakukan, ancaman dampak ekonomi bagi kepentingan tertentu, memerlukan biaya yang relatif tinggi, ketakutan akan kegagalan pribadi, hilangnya status dan kekuasaan, ancaman terhadap nilai dan idealisme dan kemarahan terhadap campur tangan.

Pertama, Salah satu alasan dasar perlawanan untuk perubahan adalah rasa tidak percaya terhadap orang yang mengusulkannya. Ini berarti bahwa sosok pemimpin menjadi sangat menentukan apakah perubahan yang dilakukannya akan membawa organisasi ke arah yang lebih baik atau sebaliknya.

Kedua, salah satu alasan timbulnya perlawanan terhadap perubahan adalah tidak adanya kebutuhan yang jelas untuk sebuah perubahan. Perubahan akan ditentang jika cara melakukan perubahan telah berhasil dimasa lalu dan tidak ada bukti yang jelas akan permasalahan yang serius. Tanda dari sebuah permasalahan yang berkembang biasanya adalah ambigu pada tahapan awal, dan mudah bagi orang untuk mengabaikannya. Karenanya kesadaran untuk berubah bukan kebutuhan pimpinan saja tetapi kebutuhan anggota organisasi secara keseluruhan, sehingga perubahan menemukan esensinya : karena perlu dan sangat mungkin diimplementasikan.

Ketiga, kemungkinan perubahan mengancam kepentingan 'ekonomi' sebagian orang bisa dibenarkan. Bagaimanapun juga perubahan akan menguntungkan organisasi, namun bagi sebagian orang



perubahan dalam organisasi akan merugikan kepentingan pribadi, tunjangan dan keamanan pekerjaan yang mungkin telah lama didapatkannya. Hall yang terakhir ini sangat relevan saat perubahan melibatkan pergantian orang dengan teknologi atau memperbaiki proses untuk membuatnya lebih efektif dan efisien. Perampingan dan pemberhentian sebelumnya meningkatkan rasa cemas dan meningkatkan ancaman nyata.

Keempat, adanya ketakutan akan kegagalan pribadi adalah bentuk perlawanan yang nyata. Perubahan membuat beberapa keahlian terlihat usang dan terbelakang dan meminta pembelajaran cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan. Orang dengan tingkat kepercayaan diri yang rendah akan cenderung tertutup atau kurang berani mengeksplor kemampuan teknis, meskipun telah lama mereka kuasai karena cara baru yang mungkin lebih baik. Kecenderungan demikian akan mengakibatkan seseorang bersikap menentang perubahan yang memberikan cara baru dalam pelaksanaan pekerjaan.

Kelima, kehilangan status dan kekuasaan merupakan salah satu alasan terpenting kenapa seseorang menentang perubahan. Perubahan besar dalam organisasi selalu menghasilkan beberapa perubahan dalam kekuasaan relatif dan status sosialnya. Strategi baru sering membutuhkan keahlian yang tidak dimiliki oleh beberapa orang yang saat ini memiliki kekuasaan dan menikmati status tinggi sebagai orang yang menyelesaikan masalah. Hal ini perlu disadari bahwa proses pembelajaran berkelanjutan harus dilakukan dan

dimiliki oleh seorang pemimpin. Bagi seorang yang dibutuhkan bukanlah kekuasaan, tetapi kemampuan beradaptasi pada lingkungan yang berubah secara cepat.

Keenam, perubahan yang bertentangan dengan nilai-nilai dasar organisasi dan idealisme akan ditentang. Ancaman terhadap nilai-nilai seseorang akan meningkatkan emosi yang kuat yang mendorong perlawanan terhadap perubahan. Perubahan yang baik seharusnya lekat dengan nilai-nilai dasar dan idealisme organisasi.

Ketujuh, kemarahan terhadap campur tangan juga menjadi salah satu sebab perlawanan terhadap perubahan. Mereka yang menentang perubahan, umumnya tidak ingin perubahan organisasi yang sedang berjalan dikendalikan oleh orang lain. Untuk itu, perubahan idealnya adalah sebuah keniscayaan karena perubahan itu menjadi kebutuhan organisasi.

Psikolog Kurt Lewin (Dessler, 2010: 303) telah memformulasikan penjelasan klasik tentang bagaimana mengimplementasikan perubahan dalam menghadapi resistensi ini. Bagi Lewin, semua perilaku dalam organisasi adalah produk dari dua jenis kekuatan, mereka yang berjuang untuk mempertahankan status quo dan mereka yang mendorong perubahan. Karena itu, mengimplementasikan perubahan berarti memperlemah status quo atau memperlemah perubahan.

Proses perubahan Lewin terdiri dari tiga tahap: melelehkan (*unfreezing*), menggerakkan (*moving*), dan membekukan kembali (*refreezing*). *Pertama, unfreezing*. Melelehkan berarti mengurangi kekuatan yang berjuang untuk mempertahankan status



quo, biasanya dengan menghadirkan masalah provokatif atau peristiwa yang membuat orang-orang mengetahui adanya kebutuhan terhadap perubahan dan mencari solusi. *Kedua, moving.* Menggerakkan berarti mengembangkan perilaku, nilai dan sikap yang baru, kadang kala melalui perubahan-perubahan struktural dan kadang-kadang melalui sejumlah perubahan mendasar dari SDM dan teknik pengembangan. Tahapan ini bertujuan untuk mengubah perilaku orang. *Ketiga, refreezing.* Lewin mengasumsikan bahwa organisasi cenderung untuk kembali pada cara mereka yang lama dalam melakukan berbagai hal, kecuali mendorong perubahan itu sendiri. Bagaimana melakukan hal ini? Sederhana, yakni dengan “pembekuan kembali” organisasi ke dalam titik equilibriumnya yang baru. Secara spesifik, Lewin menyarankan mengimplementasikan sistem dan prosedur baru untuk mendukung dan memelihara perubahan tersebut.

Larry Hirschhorn (2002) dalam sebuah artikelnya berjudul *Campaigning for Change* di jurnal *Harvard Business Review*, memberikan perspektif baru yang bermanfaat mengenai proses perubahan. Dia mengatakan bahwa pada umumnya para agen perubahan yang sukses menggunakan tiga rangkaian berbeda yang saling berhubungan dalam inisiatif mereka. *Pertama*, kampanye politik yakni menciptakan sebuah koalisi yang cukup kuat untuk mendukung dan memberikan pedoman bagi inisiatif tersebut. *Kedua*, kampanye pemasaran yakni memasukkannya ke dalam pemikiran dan perasaan para pegawai dan juga

mengomunikasikan pesan tentang tema dan keuntungan dari program yang direncanakan ini secara efektif. *Ketiga*, kampanye militer yakni membawa inisiatif ini pada sumber daya waktu dan perhatian yang sangat langka dari para pemimpin. Tiga langkah inilah perubahan dapat dilaksanakan.

Berbagai cara pandang terkait dengan bagaimana resistensi bisa dikelola menjadi sumberdaya potensial bagi organisasi dan bagaimana perubahan dilaksanakan, sebagaimana dikemukakan oleh Dessler, Yukl, Lewin dan Hirschhorn, pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa perubahan tidak akan mampu dilaksanakan jika perubahan tidak dikelola secara baik oleh seorang pemimpin perubahan. Seorang pemimpin perubahan harus mampu memimpin dan mengelola perubahan secara komprehensif. Pertanyaannya adalah bagaimana memimpin perubahan pada lingkungan yang berubah seperti sekarang ini?

Memimpin perubahan organisasional melibatkan proses yang multi-tahap, dimulai dengan aspek “politik” dari mengatasi resistensi dan menciptakan koalisi yang terarah (Dessler, 2010: 304-305; Beer, Eisenstat and Spector, 1990: 158-166; Kotter, 1995: 59-66; Kotter, 2012: 3-17; Kotter and Cohen, 2002: 3-5; Abrahamson, 2000: 75-79; Beer and Nohria, 2000: 133-141). Berikut adalah 10 tahapan memimpin perubahan :

Pertama, membangun rasa bahwa perubahan sangat penting. Membentuk kepedulian terhadap kebutuhan untuk berubah, hampir semua pemimpin menganggap penting. Tahap ini sering membutuhkan



keaktivitas. Kegiatan outbond secara berkala, pengembangan budaya kerja, kegiatan membangun tim (team-building) dan lain sebagainya dapat dijadikan sebagai aktifitas mengikat komitmen untuk sebuah kepedulian pada organisasi.

Kedua, memobilisasi komitmen melalui diagnosis gabungan dari berbagai masalah. Setelah membangun rasa penting, pemimpin kemudian menciptakan satu atau lebih tim yang ditugaskan untuk mendiagnosis masalah dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Tim seperti ini dapat menghasilkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat dan harus mereka perbaiki, kemudian memobilisasi komitmen dari mereka yang harus benar-benar mengimplementasikan perubahan.

Ketiga, menciptakan koalisi yang terarah. Transformasi yang besar seperti yang terjadi pada Avon kala dihubungkan hanya dengan satu atau dua pemimpin yang terkenal. Tapi tidak seorang pun dapat mengimplementasikan perubahan seperti itu sendirian. Hampir semua perusahaan menciptakan koalisi yang terarah dari orang-orang yang berpengaruh, yang bekerja bersama-sama sebagai tim untuk bertindak sebagai pembawa misi dan pelaku implementasi.

Keempat, mengembangkan visi bersama. Pembaruan organisasional juga membutuhkan visi kepemimpinan baru, “pernyataan umum mengenai arah yang direncanakan yang membawa perasaan emosional dalam diri anggota organisasi”. Apa yang telah dilakukan Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada awal Pebruari 2014 yang lalu sebelum melakukan

perubahan visi LAN terlebih dahulu melaukan penyamaan persepsi dalam sebuah workshop “Transformasi Budaya LAN”. Hasilnya nilai-nilai baru dapat digali seperti profesionalisme, integritas, inovasi dan peduli berhasil dirumuskan. Pada tahap selanjutnya LAN berhasil menetapkan visi baru “Menjadi Rujukan Nasional dalam Pengembangan Administrasi Negara”.

Kelima, mengomunikasikan visi. Ahli perubahan John P. Kotter mengatakan, “Kekuatan yang sesungguhnya dari sebuah visi adalah terbatas hanya ketika sebagian besar dari visi tersebut terlibat dalam aktifitas yang memiliki pemahaman bersama mengenai tujuan dan arahnya.” Untuk melakukan hal ini, kita harus mengomunikasikan visi tersebut kepada seluruh *stakeholders*. Banyak media yang bisa kita gunakan untuk mengomunikasikan visi kita. Termasuk prilaku kita juga menjadi media efektif. Prilaku pegawai yang tetap sederhana misalnya akan memberikan kesan baik yang mencerminkan visi dan budaya kita. Selain itu, memanfaatkan berbagai forum yang ada termasuk melalui Kelompok Budaya Kerja (KBK). Menggunakan setiap saluran yang mungkin—rapat besar dan kecil, memo dan surat kabar, interaksi formal dan informal—untuk menyebarluaskan perubahan akan mempercepat proses mengomunikasikan visi organisasi kita. Ada cara lain yang cukup mudah, misalnya menggunakan pengulangan. Internalisasi gagasan akan sukses, hanya setelah pegawai mendengarnya berulang kali. Hal inilah yang digunakan oleh walikota Pontianak, Sutarmidji dalam merubah prilaku



disiplin aparaturnya agar mampu melayani masyarakat dengan baik. Hal yang lebih penting adalah memimpin dengan contoh. Belajar melaksanakan apa yang kita katakan akan memastikan perilaku dan keputusan yang kita buat dapat dilaksanakan secara konsisten dengan visi yang kita dukung.

Keenam, membantu pegawai untuk melakukan perubahan. Percuma mengomunikasikan visi kita dan menginginkan mereka melakukannya, jika mereka tidak memiliki alat untuk melakukannya. Mungkin kekurangan keterampilan, kebijakan, prosedur, dan diagram organisasi mempersulit mereka untuk bertindak, atau sebagian manajer yang tidak mau berubah mencegah pegawai untuk bertindak.

Ketujuh, membangkitkan pemenang jangka pendek. Perubahan akan membutuhkan waktu yang banyak, karena itu tim yang bekerja membutuhkan penguatan perantara. Sebagai contoh, salah satu tim telah menetapkan pandangan tentang keberhasilan Diklat Pola Baru yang akan dilaksanakan oleh LAN akan sukses dilakukan dalam kurun waktu 12 bulan. Mereka telah memilih perubahan Diklat Pola Baru ini karena mereka yakin bahwa mereka akan berhasil mencapai tujuan pembelajaran Diklat Pola Baru : membentuk pemimpin perubahan.

Kedelapan, mengonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan. Pemenang jangka pendek ini dapat memunculkan kredibilitas untuk bergerak maju, untuk mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dengan visi baru organisasi. Pemimpin terus menghasilkan lebih banyak perubahan dengan memperkerjakan dan

mempromosikan orang-orang baru; dengan mengidentifikasi pegawai terpilih untuk memenangkan perubahan yang terus menerus; dan dengan menyediakan kesempatan tambahan untuk kemenangan jangka pendek pegawai.

Kesembilan, menetapkan cara baru dalam melakukan berbagai hal dalam budaya kerja organisasi. Kita telah melihat bahwa perubahan organisasi biasanya membutuhkan perubahan yang terkait erat dengan budaya dan nilai-nilai. Sebuah organisasi yang berbasis tim, berorientasi pada kualitas, dan mampu beradaptasi tidak akan terjadi jika nilai-nilai bersama pegawai tetap menekankan pentingnya diri sendiri, dominasi kelompok tertentu, dan perilaku birokratis. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengambil langkah-langkah untuk menjadi contoh dan mengkomunikasikan nilai-nilai baru organisasi.

Kesepuluh, mengawasi kemajuan dan menyesuaikan visi sesuai kebutuhan. Akhirnya memimpin harus mengawasi dan menilai kemajuan. Upaya ini dilakukan dengan membandingkan antara kondisi organisasi saat ini berada dengan apa yang seharusnya organisasi kita berada, berdasarkan indikator yang terukur.

Pada akhirnya, hal yang mendasar dari upaya perubahan oleh seorang pemimpin perubahan haruslah menjaga perubahan itu berjalan secara konsisten mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan sampai monitoring dan evaluasi pelaksanaannya. Melibatkan seluruh komponen organisasi serta pihak eksternal, memastikan setiap



perubahan yang kita lakukan menjadi kebutuhan dan kepentingan bersama serta landasan perubahan merupakan nilai dan *culture* bersama akan mempermudah proses perubahan berjalan dengan baik.

Reformasi birokrasi seharusnya menginspirasi lahirnya pemimpin perubahan. Namun lahirnya berbagai tokoh atau pejabat publik di atas tidak ada kaitannya dengan reformasi birokrasi. Sikap dan peran perubahan yang adalah factor *endogenous* yakni factor dari dalam diri pemimpin itu sendiri. Jika menggunakan terminology Kotter (2012: 10) para pemimpin itu melakukan pola inti perubahan: *see, feel* dan *change*. Mereka melihat dan menemukan (*see*) masalah utama yang dihadapi masyarakat di daerahnya, mereka merasakan (*feel*) betapa permasalahan yang ada di masyarakat tersebut membutuhkan penanganan serius, lalu mereka melakukan perubahan (*change*). Hasilnya seperti kisah di atas. Sekali lagi perlu refisi total terhadap model reformasi birokrasi agar melahirkan pemimpin yang mampu memimpin perubahan. *Wallahu a'lamu bi shawab.* Mariman Darto

Daftar Pustaka

Abrahamson, Eric. (2000). Change Without Pain. *Harvard*

Business Review, July-August 2000, p. 75-79;

Beer, Michael and Nohria, Nitin. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review, June 2000, p.133-141.*

Beer, Michael; Eisenstar, Russell; and Spector, Burt. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review, November-December 1990, p. 158-166.*

Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumberdaya Manusia (Edisi Kesepuluh)*. Jakarta : PT Indeks.

Hirschhorn, Larry. (2002). Campaigning for Change. *Harvard Business Review, July 2002, p. 98.*

Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review, Maret-April 1995, p. 59-66;*

Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Harvard: Harvard Business Review Press. p.3-17.

Kotter, John P. and Cohen, Dan S. (2002). *The Heart of Change*. Harvard: Harvard Business Review Press. p.: 3-5;

Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT.Indeks.

