

**KAJIAN MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI
REFORMASI BIROKRASI
DI PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

Sabran¹, Toni Nurhadi Kumayza²

ABSTRACT

Administrative reform is not a reform in the political system, campaign finance reform or reform of the legislature but rather to update the restructuring of the organization and the system of government by changing objectives, work culture, mindset and working mechanism. governments need increasingly brought closer to the people so that they can respond quickly to the needs of a dynamic society. governance is within reach of the public, the service provided to be faster, responsive, accommodating, innovative, productive, and economical

Expected better public bureaucracy in providing public services and become more professional in their duties and authority. In order to achieve a good public service does a lot of things that need to be repaired and one reform the bureaucracy

Key word: Administrative reform

I. Latar Belakang

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ditandai dengan peluncuran *quick win*, sudah barang tentu dalam pelaksanaannya akan menimbulkan konsekwensi terjadinya perubahan. Perubahan yang diharapkan idealnya adalah perubahan secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi, serta pola pikir dan budaya kerja individu dalam organisasi, agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi itu sendiri.

Perubahan yang diamanatkan dalam Reformasi Birokrasi di Kutai Kartanegara adalah perbaikan birokrasi melalui peningkatan kualitas pelayanan publik yang menimbulkan perubahan organisasi yang cukup signifikan. Perubahan organisasi tersebut meliputi perubahan struktur, proses, mekanisme kerja, pola pikir, budaya kerja baik individu maupun organisasi.

Manajemen perubahan berpeluang menimbulkan resistensi pada individu maupun kelompok dalam organisasi. Proses perubahan tidak selalu mendapat respon positif karena

¹ Dosen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kutai Kartanegara.

² Dosen Program Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Kutai Kartanegara. Email: Kuamayza@yahoo.co.id

selalu terdapat beberapa orang yang menyukai dan juga yang tidak menyukai perubahan. Beberapa penyebab respon negatif terhadap perubahan antara lain rasa takut berkurang/hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru, dan bahkan kehilangan pekerjaan.

Untuk keperluan tersebut disusun program manajemen perubahan untuk mengelola sumber daya dalam rangka mencapai sasaran reformasi birokrasi. Sumber daya meliputi struktur, proses, sumber daya manusia, pola pikir, dan budaya kerja. Perubahan dalam reformasi birokrasi berpeluang menimbulkan resistensi dari individu didalam organisasi. Untuk mengurangi resistensi tersebut diperlukan transparansi dalam proses, terdapat komunikasi, dan adanya keterlibatan semua pihak. Sehingga diperlukan survei dan kajian terkait dengan manajemen perubahan dalam bingkai pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Makna Reformasi Birokrasi

Osborn (2004) mempertegas bahwa reformasi atau perubahan atau pembaruan atau *reiventing government* (pembaharuan pemerintahan) adalah bukanlah pembaruan dalam sistem politik, kampanye reformasi keuangan atau reformasi badan legislatif tetapi lebih kepada pembaruan restrukturisasi organisasi dan sistem pemerintahan dengan mengubah tujuan, budaya kerja, pola pikir dan mekanisme kerja.

2.2. Tinjauan Kritis atas Konsep Birokrasi Pemerintahan

Weber (David Beentham dalam Thoha, 2004), memperhitungkan tiga elemen pokok dalam konsep birokrasinya, antara lain: **pertama**, birokrasi dipandang sebagai instrumen teknis (*technical instrument*); **kedua**, birokrasi dipandang sebagai kekuatan yang independen dalam masyarakat, sepanjang birokrasi mempunyai kecenderungan yang melekat (*inherent tendency*) pada penerapan fungsi sebagai instrumen teknis tersebut; **ketiga**, pengembangan dari sikap ini karena para birokrat tidak mampu memisahkan perilaku mereka dari kepentingan sebagai suatu kelompok masyarakat yang partikular, akibatnya birokrasi bisa keluar dari fungsinya yang tepat karena anggotanya cenderung datang dari kelas sosial yang partikular tersebut

Berbagai persepsi tentang birokrasi yang mengemuka pada hakikatnya terkristalisasi dalam dua *mainstream* pemikiran, yaitu: **Pertama**, *Mainstream* pemikiran yang mempersepsikan birokrasi sebagai alat kekuasaan yang berorientasi pada kepentingan penguasa (*power interest*) dalam hal mempertahankan status quo. Pemikiran ini diilhami oleh pemikiran Machiavelli, “apabila penguasa ingin kekuasaannya berjalan secara efektif, maka ia harus memiliki organ aparatur yang solid, kuat, kokoh, dan professional”. **Kedua**, *mainstream* pemikiran yang mempersepsikan birokrasi sebagai alat untuk melayani masyarakat yang berorientasi pada kebutuhan kolektif (*collective needs*) anggota masyarakat.

2.3. Potret Reformasi Birokrasi dan Desentralisasi

Potret birokrasi di Indonesia selama relatif memiliki rekam jejak yang kurang baik dikarenakan birokrasi diperankan sebagai mesin politik. Imbas dari itu semua, masyarakat harus membayar biaya yang mahal. Ketidakpastian waktu, ketidakpastian biaya, dan ketidakpastian siapa yang bertanggung jawab adalah beberapa fakta empiris kurang bagusnya layanan birokrasi. Lebih dari itu, layanan birokrasi justru menjadi salah satu penyebab utama terhadap maraknya praktek-praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Pejabat politik yang mengisi birokrasi pemerintahan sangat dominan. Kondisi ini cukup lama terbangun sehingga membentuk sikap, perilaku, dan opini bahwa pejabat politik dan pejabat birokrat tidak dapat dibedakan. Ramlan Surbakti dalam Santoso (2008) mengatakan, kewenangan besar dimiliki birokrat sehingga hampir semua aspek kehidupan masyarakat ditangani birokrasi. Kewenangan yang terlalu besar itu, bahkan akhirnya menonjolkan peran birokrasi sebagai pembuat kebijakan ketimbang pelaksana kebijakan, lebih bersifat menguasai daripada melayani masyarakat. Akhirnya, wajar saja jika kemudian birokrasi dianggap sebagai sumber masalah atau beban masyarakat ketimbang sumber solusi bagi masalah yang dihadapi masyarakat. Fenomena itu terjadi karena tradisi birokrasi yang dibentuk lebih sebagai alat penguasa untuk menguasai masyarakat dan segala sumber dayanya. Dengan kata lain, birokrasi lebih bertindak sebagai *pangreh praja* dari pada *pamong praja*.

Setelah sekian lama reformasi bergulir, diperoleh data dari penelitian Agus Dwiyanto, bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan signifikan. Para aparatur negara atau birokrat masih tetap menunjukkan derajat rendah pada akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Bahkan secara empirik di era reformasi tampak sekali KKN di kalangan birokrat lebih berani dan transparan.

2.4. Manajemen Perubahan (Change Management)

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. (Wasisiono, 2011).

Change Management adalah serangkaian proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi dilakukan secara terkontrol dan sistematis, untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan pencapaian tujuan organisasi untuk transformasi efektif (Yuliana dan Himawan, 2010)

2.4.1. Masalah dalam Perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

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

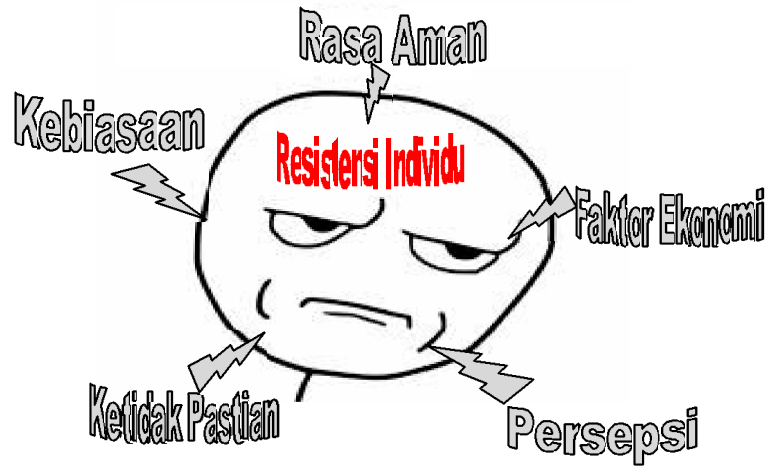
2.4.2. Mengapa Perubahan ditolak

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh **individual** dan yang dilakukan oleh **kelompok atau organisasional (Robbin,2003)**.

1. Resistensi Individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

- a) Kebiasaan .
- b) Rasa Aman
- c) Faktor Ekonomi
- d) Takut akan sesuatu yang tidak diketahui
- e) Persepsi



Gambar 2.4.2.1 Resistensi Individual

2. Resistensi Organisasional

- a) **Inersia Struktural**
- b) **Fokus Perubahan Berdampak Luas**
- c) **Inersia Kelompok Kerja**
- d) **Ancaman Terhadap Keahlian**
- e) **Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan.**
- f) **Ancaman Terhadap Alokasi Sumberdaya**



Gambar 2.4.2.2 resistensi organisasional

2.4.3 Mengidentifikasi Resistensi Atau Penolakan

Mengenali adanya resistensi atau penolakan dari pemangku kepentingan adalah hal yang penting untuk mengelola perubahan secara efektif. Secara umum resistensi atau penolakan terhadap perubahan berdasarkan sifatnya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Penolakan secara aktif atau terbuka.

Penolakan secara terbuka biasanya lebih mudah ditangani. Biasanya orang akan menyatakan secara terbuka mengenai keberatan atau ketidaksetujuan terhadap perubahan.

2. Penolakan secara pasif

Penolakan ini biasanya muncul dalam bentuk simptom-simptom tertentu, seperti sering tidak hadir dalam rapat, tidak berpartisipasi dalam rapat, tidak memenuhi komitmen, produktivitas kerja menurun.

Resistensi atau penolakan terhadap perubahan berdasarkan pelakunya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

a) **Individual.**

Dalam sebuah proses perubahan resistensi individu tidak akan berpengaruh terlalu besar, kecuali individu tersebut adalah pejabat atau pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah.

b) **Kolektif.**

Resistensi atau penolakan secara kolektif, akan sangat besar pengaruhnya terhadap proses perubahan.

Resistensi berdasarkan sifat dan pelakunya seperti diatas, kemudian tingkat resistensi para pemangku kepentingan dipetakan lebih lanjut ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu:

1. *Champion* (sangat mendukung perubahan dan tingkat resistensi perubahan yang sangat rendah);
2. *Floating Voter* (tingkat mendukung perubahan dan tingkat resistensi sama tinggi, tidak konsisten dan sewaktu - waktu dukungan perubahan atau resistensi dapat berubah); dan
3. *Blocker* (tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukan sabotase terhadap perubahan yang akan dilakukan

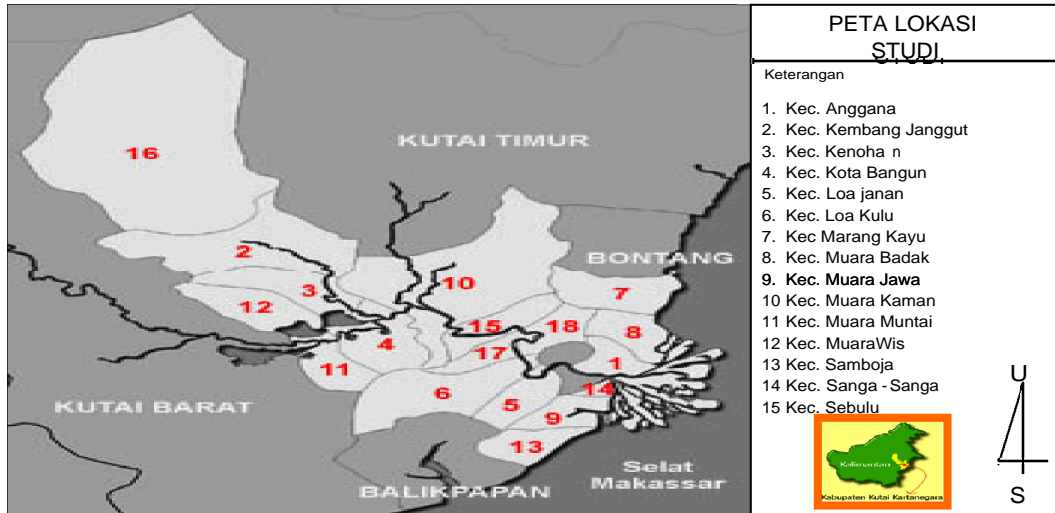
III. METODE PENELITIAN

3.1. Wilayah Penelitian

Kajian dilaksanakan di Sebelas (11) kecamatan dalam wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara, antara lain :

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Kecamatan Tenggarong | 6. Kecamatan marang kayu |
| 2. KecamatanTeng garong Seberang | 7. Kecamatan Muara jawa |
| 3. Kecamatan Loa Kulu | 8. Kecamatan Sanga-Sanga |
| 4. Kecamatan Loa janan | 9. Kecamatan Kota bangun |
| 5. Keacamatan Samboja | 10. Kecamatan Kenohan |
| | 11. Kecamtan Muara Muntai |

Adapun Lokasi kajian disajikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1.Peta Lokasi Kajian Manajemen perubahan dalam implementasi reformasi birokrasi di Kabupaten Kutai Kartanegara

3.2. Poluasi dan Sampel

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

Dimana :

n= sampel, N=populasi, d= tingkat kesalahan

Sumber: yamane dalam rakhmat (1198:82)

Tabel.3.2.1 Populasi dan sampel

NO	SKPD	PNS	Non PNS	POPULASI	SAMPEL
1	BKD	106	27	133	8
2	BP2T	66	16	82	5
3	BAPPEDA	186	19	205	13
4	Inspektorat	93	32	125	8
5	BPKAD			214	14
6	Tenggarong	76	24	100	6
7	Tenggarong Seberang	59	12	71	4
8	Loa Kulu	37	81	118	7

9	Loa Janan	44	18	62	4
10	Samboja	27	29	56	4
11	Marang Kayu	25	8	33	2
12	Muara Jawa	24	23	47	3
13	Sangasanga	27	29	56	4
14	Kota Bangun	44	25	69	4
15	Kenohan	22	13	35	2
16	Muara Muntai	58	22	80	5
Jumlah				1486	94

Tabel 3.2.2 Jumlah Quisioner valid

No	Organisasi	Populasi	Sampel	Quisioner valid Diterima	%
1	KECAMATAN	727	46	36	78%
2	SKPD	759	48	29	60%
Jumlah		1486	94	65	69%

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan melalui tiga cara yaitu (1) wawancara, observasi dan dokumentasi dengan uraian masing-masing teknik sebagai berikut :

1. Wawancara mendalam (*Indepth Interview*)

Pada penelitian yang berbentuk studi kasus, lazimnya dituntut wawancara mendalam (*indepth interviewing*), dituntut banyak pelacakan (*probing*) guna mendapatkan data yang lebih dalam, utuh, dan rinci, karenanya “pedoman wawancara” pada studi kasus hanya memuat “pertanyaan-pertanyaan pokok” yang umumnya berbentuk pertanyaan terbuka atau tidak berstruktur, adalah tugas pewawancara untuk melacak se rta lebih jauh mendalam, lengkap dan rinci. Disini kemampuan, kecerdikan, dan kejelian pewawancara untuk melacak menjadi prasarat utama karenanya, wawancara dalam studi kasus umumnya dilakukan peneliti itu sendiri (faisal,1999:134).

2. Kuisoner

Metode ini menggunakan dengan memberikan pertanyaan secara tertulis kepada responden dan dijawab dengan memilih jawaban yang tersedia

3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu suatu metode penelitian untuk analisis data yang mencoba mengamati, mengolah data, dan menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi pada dalam implementasi reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara, dimaksudkan guna mendapatkan gambaran yang tepat dari pemahaman mengenai kesiapan organisasi dalam melakukan manajemen perubahan di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Penelitian diskriptif di maksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi fenomena atau kenyataan sosial (faisal,1999,20).

Analisis data kuesioner untuk mendapatkan tingkat resistensi para pemangku kepentingan terhadap manajemen perubahan, dengan skorring data dengan kategori interpretasi sebagai berikut:

Tabel 3.5 kategori Resistensi

No	Kategori resistensi	Skor	Keterangan
1	<i>Champion</i>	15-35	(sangat mendukung perubahan dan tingkat resistansi perubahan yang sangat rendah);
2	<i>Floating Voter</i>	36-60	(tingkat mendukung perubahan dan tingkat resistansi sama tinggi, tidak konsisten dan sewaktu - waktu dukungan perubahan atau resistansi dapat berubah); dan
3	<i>Blocker</i>	61-90	(tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukan sabotase terhadap perubahan yang akan dilakukan

IV. HASIL PENELITIAN

4.1. Peran didalam perubahan (Reformasi Birokrasi)

4.1.2.1 Peran didalam perubahan (Reformasi Birokrasi) di

Tingkat Pemangku kepentingan (SKPD)

Peran didalam perubahan (reformasi Birokrasi) ada 7, berturut-turut prosentase jawaban responden terhadap peran yang dilakukan dalam perubahan dari yang besar yang kecil adalah 1) Bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri/ kegiatan yang terpengaruh oleh perubahan (refromasi Birokrasi) 52%; 2) Melaksanakan intruksi untuk perubahan (reformasi Birokrasi)

sebesar 14%; 3) Terlambat dan mendampingi setiap upaya perubahan (reformasi Birokrasi) 14%; 4) Punya beberapa pengaruh terhadap apakah perubahan tersebut akan berlangsung atau dimplementasikan 10%; 5) Bertanggung jawab Mengelola/mengarahkan Proses Perubahan (reformasi Birokrasi) 7%; 6) Bertanggung jawab atas Kinerja Unit kerja yang mengalami perubahan (reformasi Birokrasi) 3%; dan 7) Inisiator dari perubahan (Reformasi Birokrasi) 0%.

Tabel 4.1.a Peran dalam proses perubahan (Reformasi Birokrasi) di SKPD

No	Peran dalam proses perubahan (Reformasi Birokrasi) di SKPD	F	%
1	Inisiator dari perubahan (Reformasi Birokrasi)	0	0
2	Bertanggung jawab Mengelola/mengarahkan Proses Perubahan (reformasi Birokrasi)	2	7
3	Bertanggung jawab atas Kinerja Unit kerja yang mengalami perubahan (reformasi Birokrasi)	1	3
4	Bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri/ kegiatan yang terpengaruh oleh perubahan (refromasi Birokrasi)	15	52
5	Punya beberapa pengaruh terhadap apakah perubahan tersebut akan berlangsung atau dimplementasikan	3	10
6	Melaksanakan intruksi untuk perubahan (reformasi Birokrasi)	4	14
7	Terlibat dan mendampingi setiap Upaya Perubahan (reformasi Birokrasi)	4	14
	Total	29	100

4.1.b Peran didalam perubahan (Reformasi Birokrasi) di Kecamatan

Tabel dibawah ini mendeskripsikan peran didalam proses perubhan (reformasi Birokrasi di Tingkat Kecamatan, berturut turut prosentase peran dari yang besar ke yang kecil adalah 1) Melaksanakan intruksi untuk perubahan (reformasi Birokrasi) sebesar 31%; 2) Bertanggung jawab atas Kinerja Unit kerja yang mengalami perubahan (reformasi Birokrasi) sebesar 22%; 3) Bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri/ kegiatan yang terpengaruh oleh perubahan (refromasi Birokrasi) 19%; 4) Bertanggung jawab Mengelola/mengarahkan Proses Perubahan

(reformasi Birokrasi) 14%; 5) Terlibat dan mendampingi setiap Upaya Perubahan (reformasi Birokrasi) 11%; 6) Inisiator dari perubahan (Reformasi Birokrasi) 3%; Punya beberapa pengaruh terhadap apakah perubahan tersebut akan berlangsung atau dimplementasikan 0%.

Tabel 4.1.b Peran dalam proses perubahan (Reformasi Birokrasi) di Kecamatan

No	Peran dalam proses perubahan (Reformasi Birokrasi) di Kecamatan	F	%
1	Inisiator dari perubahan (Reformasi Birokrasi)	1	3
2	Bertanggung jawab Mengelola/mengarahkan Proses Perubahan (reformasi Birokrasi)	5	14
3	Bertanggung jawab atas Kinerja Unit kerja yang mengalami perubahan (reformasi Birokrasi)	8	22
4	Bertanggung jawab atas pekerjaan saya sendiri/ kegiatan yang terpengaruh oleh perubahan (refromasi Birokrasi)	7	19
5	Punya beberapa pengaruh terhadap apakah perubahan tersebut akan berlangsung atau dimplementasikan	0	0
6	Melaksanakan intruksi untuk perubahan (reformasi Birokrasi)	11	31
7	Terlibat dan mendampingi setiap Upaya Perubahan (reformasi Birokrasi)	4	11
	Total	36	100

4.2 Penilaian Terhadap Situasi Organisasi

4.2.1 Penilaian terhadap situasi pemangku kepentingan SKPD

Tabel 4.2.1 Penilaian terhadap situasi Organisasi SKPD

NO	PERNYATAAN SKPD	SKALA PILIHAN DALAM (%)					
		1	2	3	4	5	6
		STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Semua orang dalam organisasi ini memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan lingkungan di luar organisasi		3,4	24,1	6,9	62,1	3,4

2	Orang dapat mengartikulasikan /menyebutkan 3 - 5 faktor yang akan mendorong perubahan paling tidak dalam 3 - 5 tahun ke depan			3,4	11,5	80,8	3,8
3	Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional			6,9	34,5	44,8	13,8
4	Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hirarkhi/birokrasi (birokrasi tidak ketat)			13,8	31,0	37,9	17,2
5	Ada komunikasi terbuka/komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan			10,3	10,3	62,1	17,2
6	Semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu 3 menit atau kurang			3,4	20,7	65,5	10,3
7	Orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen				17,2	72,4	10,3
8	Pimpinan memotivasi dan menginspirasi keterlibatan dalam inisiatif-inisiatif perubahan			3,4	17,2	51,7	27,6
9	Kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian		13,8	24,1	20,7	31	6,9
10	Pimpinan pada semua tingkatan secara konsisten menjadi model (contoh) perilaku yang diinginkandari perubahan			6,9	10,3	48,3	34,5
11	Visi, tujuan-tujuan dan strategi-strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat			3,4	17,2	58,6	20,7
12	Kami, secara teratur menguji pemikiran-pemikiran dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perubahan		6,9	10,3	17,2	55,2	10,3
13	Kami terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti: dari instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll		3,4	34,5	20,7	34,5	6,9
14	Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi			10,3	24,1	55,2	10,3
15	Ada iklim kerja yang positif dalam organisasi kami			3,4	27,6	55,2	13,8
Total score Jawaban=2016							

Tabel 4. 2.1 Mendeskripsikan penilaian aparatur terhadap kondisi organisasi (SKPD) dengan memberikan persetujuan terhadap pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi organisasi.

Dari 15 pernyataan untuk melihat kondisi organisasi responden memberikan jawaban sebagai berikut:

1. Semua orang dalam organisasi ini setuju sebesar 62,1% memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan lingkungan di luar organisasi,
2. Sebesar 80,8% setuju responden dapat mengartikulasikan /menyebutkan 3 - 5 faktor yang akan mendorong perubahan paling tidak dalam 3 - 5 tahun ke depan
3. Sebesar 44,8 % setuju mnyatakan Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional
4. Sebesar 37,9% setuju menyatakan bahwa Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hirarkhi/birokrasi (birokrasi tidak ketat)
5. Sebesar 62,1% setuju menyatakan bahwa Ada komunikasi terbuka/komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan
6. Sebesar 65,6% menyatakan setuju bahwa Semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu 3 menit atau kurang
7. Sebesar 72,4% setuju menyatakan bahwa Orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen
8. Sebesar 51,7% setuju menyatakan bahwa Pimpinan memotivasi dan menginspirasi keterlibatan dalam inisiatif-inisiatif perubahan
9. Sebesar 31% menyatakan setuju bahwa Kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian
10. Sebesar 48,3% menyatakan setuju bahwa Pimpinan pada semua tingkatan secara konsisten menjadi model (contoh) perilaku yang diinginkan dari perubahan
11. Sebesar 58,6% menyatakan setuju bahwa Visi, tujuan-tujuan dan strategi-strategi perubahan di diskusikan dalam pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat
12. Sebesar 55,2% menyatakan setuju Kami, secara teratur menguji pemikiran-pemikiran dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perubahan
13. Masing-masing Sebesar 34,5% menyatakan setuju dan tidak setuju terhadap pernyataan *“Kami terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti: dari instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll”*

14. Sebesar 55,2% menyatakan setuju bahwa Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi

15. Sebesar 55,2% menyatakan setuju bahwa Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi

Dari total score jawaban sebesar 2016 maka menempatkan situasi *organisasi (SKPD)* pada kategori *setuju* untuk menerima perubahan (*Refromasi Birokrasi*).

4.2.2 Penilaian terhadap situasi Organisasi Kecamatan

Tabel 4.2.2 Penilaian terhadap situasi Organisasi Kecamatan

NO	PERNYATAAN KECAMATAN	SKALA PILIHAN					
		1	2	3	4	5	6
		STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Semua orang dalam organisasi ini memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan lingkungan di luar organisasi	5,6	0	8,3	13,9	44,4	27,8
2	Orang dapat mengartikulasikan /menyebutkan 3 - 5 faktor yang akan mendorong perubahan paling tidak dalam 3 - 5 tahun ke depan	2,8	2,8	0	55,6	33,3	5,6
3	Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional	0	0	5,6	22,2	61,1	11,1
4	Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hirarkhi/birokrasi (birokrasi tidak ketat)	0	5,6	2,8	25	44,4	22,2
5	Ada komunikasi terbuka/komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan	2,8	0	2,8	22,2	52,8	19,4
6	Semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu 3 menit atau kurang	2,8	0	2,8	16,7	61,1	16,7
7	Orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen	0	2,8	8,3	16,7	52,8	19,4
8	Pimpinan memotivasi dan menginspirasi keterlibatan dalam inisiatif-inisiatif perubahan	0	0	2,8	19,4	52,8	25
9	Kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian	5,6	0	5,6	36,1	41,7	11,1
10	Pimpinan pada semua tingkatan secara konsisten menjadi model (contoh) perilaku yang diinginkan dari perubahan	0	0	5,6	16,7	36,1	41,7
11	Visi, tujuan-tujuan dan strategi-strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan-pertemuan atau	0	0	2,8	11,1	47,2	38,9

	rapat-rapat						
12	Kami, secara teratur menguji pemikiran-pemikiran dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perubahan	2,8	0	0	27,8	58,3	11,1
13	Kami terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti: dari instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll	2,8	2,8	11,1	30,6	38,9	13,9
14	Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi	0	0	11,1	22,2	47,2	19,4
15	Ada iklim kerja yang positif dalam organisasi kami	0	2,8	8,3	13,9	52,8	22,2
Total score Jawaban=2574							

Tabel 4.3.2 Mendeskripsikan penilaian aparatur terhadap kondisi organisasi kecamatan dengan memberikan persetujuan terhadap pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi organisasi. Dari 15 pernyataan untuk melihat kondisi organisasi responden memberikan jawaban sebagai berikut:

1. Semua orang dalam organisasi ini setuju sebesar 44,4% memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan lingkungan di luar organisasi,
2. Sebesar 55,6% cukup setuju responden dapat mengartikulasikan /menyebutkan 3 - 5 faktor yang akan mendorong perubahan paling tidak dalam 3 - 5 tahun ke depan
3. Sebesar 61,1 % setuju mnyatakan Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional
4. Sebesar 44,4% setuju menyatakan bahwa Organisasi bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hirarkhi/birokrasi (birokrasi tidak ketat)
5. Sebesar 52,8% setuju menyatakan bahwa Ada komunikasi terbuka/komunikasi dua arah yang aktif di semua tingkatan
6. Sebesar 61,1% menyatakan setuju bahwa Semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu 3 menit atau kurang
7. Sebesar 52,8% setuju menyatakan bahwa Orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen
8. Sebesar 52,8% setuju menyatakan bahwa Pimpinan memotivasi dan menginspirasi keterlibatan dalam inisiatif-inisiatif perubahan

9. Sebesar 41,7% menyatakan setuju bahwa Kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian
10. Sebesar 41,7% menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan pada semua tingkatan secara konsisten menjadi model (contoh) perilaku yang diinginkandari perubahan
11. Sebesar 47,2% menyatakan setuju bahwa Visi, tujuan-tujuan dan strategi-strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat
12. Sebesar 58,3% menyatakan setuju Kami, secara teratur menguji pemikiran-pemikiran dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perubahan
13. Sebesar 38,9% menyatakan setuju terhadap pernyataan “Kami terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti: dari instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll”
14. Sebesar 47,2% menyatakan setuju bahwa Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi
15. Sebesar 52,8% menyatakan setuju bahwa Ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi

Dari total score jawaban sebesar 2574 maka menempatkan situasi *organisasi Kecamatan* pada kategori *sangat setuju* untuk menerima perubahan (*Reformasi Birokrasi*).

4.3 Identifikasi Tingkat Resistensi atau penolakan

4.3.1 Tingkat Resistensi/penolakan Pada SKPD

Gambar 4.4.1 mendeskripsikan tingkat resistensi pada SKPD sebesar **86% champion** yaitu *sangat mendukung perubahan* dan tingkat *resistensi perubahan* yang *sangat rendah*); **14% Floating** yaitu (tingkat *mendukung perubahan* dan tingkat *resistensi sama tinggi*, tidak konsisten dan sewaktu - waktu dukungan perubahan atau resistensi dapat berubah);

Dalam menghadapi Kondisi Resistensi yang lemah maka dapat diterapkan 2 strategi manajemen perubahan sebagai berikut:

Empirical- Rational

- Pegawai bergerak menurut kepentingan mereka. Oleh karenanya mereka dapat dibujuk
- Komunikasi yang intensif dan signifikan menjadi kunci untuk keberhasilan perubahan

- Pemberian insentif yang sebanding dengan perubahan akan menghilangkan penolakan
- *Faktor kunci: besaran insentif yang signifikan sebanding dengan Perubahan yg diinginkan*

Noormative- reeductive

- Pegawai adalah mahluk sosial dan akan mematuhi norma-norma budaya dan nilai-nilai
Lakukan Pendefinisian dan penafsiran kembali dari norma-norma dan nilai-nilai yang ada, Untuk mengembangkan Komitmen yang baru
- Sebagian besar pegawai ingin menyesuaikan diri dan mengikuti arus perubahan secara bersama-sama, maka menjadi hal penting menentukan arus perubahan yang diinginkan
- *Faktor kunci: Perubahan budaya dan hubungan harmonis dengan organisasi non formal sebagai pemangku kepentingan*

Perubahan dengan strategi ke-2 Normative-Reeducative (**budaya**) **tidak akan berubah dalam waktu singkat**. Berdasarkan penilaian kesiapan organisasi maka perubahan budaya organisasi yang penting dilakukan adalah:

- **Keteladan pimpinan** di setiap tingkatan secara konsisten menjadi role model perubahan yang diinginkan
- Budayakan pemberian **apresiasi setiap capaian keberhasilan**
- Mendorong **keterlibatan organisasi** dengan pemangku kepentingan pada setiap **diskusi berkelanjutan** seperti instansi lain, LSM, Akademisi, Lembaga pengawasan, dll.
- Budayakan kerja **organisasi yang fleksibel dan coveratif** melintasi batas-batas **fungsional** dan batas batas **hirarki**

Sebaran tingkat resistensi dalam Reformasi Birokrasi berdasarkan Posisi jabatan. Pada staf sebesar 17% champion dan 3% floating; pada jabatan fungsional sebesar 14% champion dan 7% floating; pada Jabatan eselon 4 atau setara 28% champion dan 0% floating; pada Jabatan eselon 3 atau setara 28% champion dan 3% floating.

Berikut adalah beberapa cara untuk mengelola atau mengatasi resistensi/ penolakan:

- Mengkomunikasikan alasan-alasan rasional atas keputusan pimpinan melaksanakan Reformasi Birokrasi;
- Melibatkan pihak yang resisten (jabatan Fungsional) dalam proses perubahan dan proses pengambilan keputusan; Memfasilitasi dan memberikan dukungan melalui asistensi, pelatihan, dan sebagainya;
- Memaksa pihak yang resisten atau menolak untuk menerima perubahan, dan apabila diperlukan diberikan sanksi. Perlu di ingat cara ini merupakan cara terakhir bila cara lain tidak berhasil
-

Beberapa taktik mengatasi resistensi dalam melaksanakan perubahan

1. ***Jangan berfokus pada resistensi ketika itu belum menjadi masalah***
 - ✓ Proses perubahan biasanya diawali dengan pesimisme. Banyak mendengar dan memikirkan pesimisme akan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap perubahan. Cara melawan pesimisme adalah dengan menumbuhkan optimisme. Tidak akan ada sebuah perubahan tanpa mencoba dan menjalani.
 - ✓ Bila memang terjadi, maka seharusnya ini menjadi bagian dari resiko yang memang diperhitungkan, maka tindakan perbaikan baru perlu diambil.
2. ***Fokus untuk melihat bahwa perubahan ini bisa terus berjalan***
 - ✓ Dengan memusatkan perhatian dan percaya bahwa perubahan akan terus berjalan, sering bekerja sangat baik karena memperkuat optimisme.
3. ***Berlakulah normal ketika penolakan terjadi***
 - ✓ Ketika resistensi dan penolakan terjadi, berlakulah bahwa ini suatu kondisi yang memang sudah diperkirakan dan ini adalah sesuatu yang normal terjadi dalam sebuah proses perubahan. Sikap ini sangat penting untuk membantu mencegah orang menjadi patah semangat dan kehilangan kepercayaan terhadap perubahan.
4. ***Fokus apa yang sudah dicapai saat ini***

3.2 Tingkat Resistensi/penolakan Pada Kecamatan

Tingkat resistensi organisasi di tingkat Kecamatan dalam menghadapi Reformasi Birokrasi (RB) sebesar 100% sangat mendukung dengan tingkat Resistensi Rendah

V. KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

1. Peran APARATUR pemerintah daerah Kabupaten Kutai Kartanegara di tingkat pemangku kepentingan SKPD dalam Reformasi Birokrasi lebih banyak untuk **Bertanggung jawab atas pekerjaansendiri/ kegiatan yang terpengaruh oleh perubahan (refromasi Birokrasi)** sedangkan peran aparatur pada organisasi kecamatan sebatas **Melaksanakan intruksi untuk perubahan (reformasi Birokrasi)**
2. **Pimpinan sebagai sumber utama** baik di tingkat pemangku kepentingan dan organisasi kecamatan dalam mendapatkan **informasi** tentang usulan (**Reformasi Birokrasi**). **Media** yang dianggap **cukup efektif** untuk menyalurkan informasi tersebut melalui **rapat-rapat/pertemuan** dan **Pembicaraan/diskusi semi formal (kasual)**
3. Baik di tingkat pemangku kepentingan (**SKPD**) dan **organisasi kecamatan** menyatakan **setuju terhadap Situasi organisasi** untuk **dilaksanakan reformasi birokrasi**
4. **Tingkat resistensi** pada organisasi **kecamatan tidak terjadi**, sedangkan pada tingkat pemangku kepentingan **SKPD terjadi sebesar 13%** yang bersumber dari jabatan fungsional sebesar 7%, staf sebesar 3% dan jabatan eselon 3 atau setara sebesar 3%.

1.2 Saran

1. Diharapkan Pimpinan organisasi di tingkat SKPD dan Organisasi Kecamatan sebagai sumber utama informasi tentang reformasi Birokrasi dapat meningkatkan perannya sebagai pengarah proses perubahan melalui rapat-rapat/pertemuan dan diskusi semi formal
2. Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam manajemen perubahan (reformasi Birokrasi) dapat menggunakan 2 pendekatan yaitu jangka pendek empirical-rational yang bergantung pada besaran insentif yang signifikan, dan jangka panjang melalui noormative-reeducative (perubahan budaya) dan hubungan harmonis dengan organisasi non formal sebagai pemangku kepentingan.
3. **Pemerintah daerah Kab Kutai Kartanegara dapat melakukan komunikasi dan partisipasi bagi pihak-pihak yang resistensi terhadap manajemen Perubahan (reformasi Birokrasi) terutama bagi jabatan fungsional.**