



MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI DI LEMBAGA DIKLAT PPPPTK TKPLB BANDUNG

Erwin R. Wardhani¹⁾, Nugraha Suharto²⁾

Universitas Pendidikan Indonesia, Jawa Barat, Indonesia

Correspondence: E-mail: erwinwardhani@gmail.com

ABSTRACTS

This thesis discusses the description of Change Management in the Implementation of internal bureaucracy reform in the teacher training institution PPPPTK TKPLB Kemdikbud. This Change Management performed in this agenda of bureaucracy reform in the purpose of increasing the quality of public services and developing the professionalism of the employees. The method used in this research was descriptive method through qualitative approach. The data collection technique used in this research were through the interview, study of documentation and observation to some internal employees in PPPPTK TKPLB Kemdikbud. The information gathered in this research was the description of the change management process in administering the change by TKPLB through the implementation of bureaucracy reform in 8 areas of change. The change appeared in the 8 areas of change focusing on the mind-set as a starting point for organization development. By the theories of Lewin and Kotter, we can conclude that the implementation of Bureaucracy Reform in TKPLB was in the phase unfreezing and changing, but not yet in refreezing phase. As a priority of short-term win, TKPLB should step effectively in managing the change in order to get the predicate of WBK or WBBM from Kemenpan RB. As a realization of 8 areas of change, TKPLB has to make a solid commitment between leaders and staffs to encourage the implementation of bureaucracy reform. This program taken as a means of actualizing the good governance in giving excellent public service.

Keyword: Bureaucracy Reform, Change Management, Good Governance

© 2019 Tim Pengembang Jurnal UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Received 25 Dec 2018

Revised 05 Feb 2019

Accepted 17 Mar 2019

Available online 30 Apr 2019

1. PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan isu sentral dalam kehidupan modern sekarang ini. Bagaimana tidak, menurut Wibowo (2016, hlm.568)

lingkungan pada saat ini terus berkembang dinamis dalam bentuk kompetisi, globalisasi pasar dan rantai suplai, perkembangan teknologi terbaru, kemunculan industri-

industri baru, perubahan angkatan kerja dan percaturan geopolitik menuntut pemerintah, masyarakat dan swasta untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi tersebut. Zaman yang dianggap sebagai era milenial ini telah mengusung globalisasi sebagai inti dari ruh kehidupan. Topik perubahan adalah indikator yang mudah terlihat dalam era milenial ini. Perkembangan perubahan telah muncul sebagai akibat dari globalisasi yang terus berkembang (Sulistiyani, 2011, hlm.131). Efek Globalisasi sangat memberi pengaruh signifikan bagi semua negara. Kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi menjadi titik tolak penting dalam proses globalisasi. Kehidupan masyarakat (civil society) dengan cepat mengadopsi kemajuan tersebut sehingga dampaknya tuntutan akan perubahan tersebut menjadi sebuah dorongan bahkan menjadi tuntutan dari warga negara bagi setiap pemerintahan yang terdapat pada sebuah negara. Menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada telah menjadi sebuah keharusan, sehingga terdapat solusi atas tantangan yang dihadapi dalam hal menjawab perkembangan atas kebutuhan masyarakat dewasa ini.

Perubahan-perubahan yang dilakukan dalam pengelolaan organisasi sektor publik menjadi sangatlah penting bila melihat kebutuhan dunia dan masyarakat terkait globalisasi. Poullit dan Bouckaert dalam (Lukamba, 2015, hlm.345) menggambarkan bahwa reformasi dalam sektor publik adalah melakukan perubahan secara terencana terhadap struktur dan proses dalam organisasi dengan tujuan untuk menjalankannya secara efektif.

Perubahan dalam organisasi sangatlah penting terlebih ketika pemimpin organisasi memiliki urgensi atas kesinambungan dan eksistensi organisasi dalam sebuah sistem sosial. Kementerian pendidikan dan kebudayaan tidak bisa menutup mata atau menghindari dari perubahan organisasi, karena yang menjalankan organisasi tidak

lain adalah sumber daya manusia yang cenderung terpengaruh sekaligus juga mempengaruhi atas kondisi dan situasi yang terus berkembang di sosial kemasyarakatan. Inovasi yang kian terus berkembang serta kecepatan perkembangan teknologi meninggalkan sistem lama yang nantinya bisa menggantikan peran manusia dimasa depan tentunya akan cenderung menciptakan konflik dalam organisasi.

Namun perubahan yang terjadi bukanlah suatu bencana bagi sebuah organisasi, tetapi itu semua adalah dorongan/motivasi untuk terus menyesuaikan perubahan yang terjadi sehingga sebuah organisasi bisa terus bertahan hidup (survive). Tantangan untuk perubahan tersebut bisa muncul dari internal maupun eksternal organisasi. Itu semua adalah tanggung jawab manajemen dalam pengembangan dan pembangunan organisasi (Uha, 2014, hlm.54).

Kementerian/Lembaga pemerintahan di Indonesia dengan leading sektornya yang berada di Kemenpan RB dengan diatur oleh Perpres No.81 Tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi serta Permenpan RB No.20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi berkewajiban dalam menjalankan reformasi birokrasi di Indonesia. Setiap kementerian/lembaga di Indonesia sekarang ini sedang ikut dalam proses road map reformasi birokrasi demi terciptanya pemerintahan yang dicita-citakan yaitu sebagai pemerintahan yang baik (Good Governance).

Kondisi yang terjadi dalam proses perubahan atas implementasi reformasi birokrasi dalam hal ketatalaksanaan di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan khususnya di UPT PPPPTK TK PLB Bandung ini akan menjadi sebuah ketertarikan penulis untuk diangkat dalam penelitian ini dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apa saja yang diubah dalam pengelolaan organisasi PPPPTK TKPLB Kemdikbud dalam konteks Implementasi Reformasi Birokrasi yang berfokus pada 8 area perubahan (Organisasi, Tata Laksana, Peraturan Perundangan, SDM, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik dan Pola Pikir serta Budaya Kerja?
 - 2) Seperti apakah tujuan perubahan dalam implementasi Reformasi Birokrasi di PPPPTK TK PLB Kemdikbud?
 - 3) Strategi apa yang digunakan untuk mengelola perubahan di PPPPTK TKPLB Kemdikbud dalam implementasi Reformasi Birokrasi?
 - 4) Dalam mengimplementasikan Reformasi Birokrasi, seperti apa pemantauan dan pengendalian yang dijalankan serta apakah ada unit yang dibentuk secara khusus mengelola Manajemen Perubahan di PPPPTK TKPLB Kemdikbud?
 - 5) Sebagai akibat dari perubahan yang dijalankan di lingkungan PPPPTK TKPLB Kemdikbud dalam konteks implementasi Reformasi Birokrasi, apa saja hasil dan dampak yang muncul di lingkungan PPPPTK TK PLB Kemdikbud?
- 3) Menyusun desain penelitian
 - 4) Mengikuti seminar penelitian
 - 5) Mengurus izin penelitian
- b. Tahap Eksplorasi
- 1) Mengadakan kegiatan pengumpulan data yang berkaitan dengan reformasi birokrasi internal di lembaga
 - 2) Melakukan wawancara terhadap pimpinan struktural, fungsional umum, fungsional khusus (Widyaiswara dan PTP) di PPPPTK TKPLB Bandung yang berdampak langsung terhadap implementasi reformasi birokrasi
 - 3) Mengamati kegiatan yang berkaitan dengan reformasi birokrasi internal
 - 4) Membuat catatan, komentar dan pertanyaan yang berkembang di lapangan
 - 5) Membuat rangkuman dan merumuskan temuan-temuan di lapangan
- c. Tahap *Member Check*

Proses pemeriksaan kebenaran atas data dan informasi yang telah dikumpulkan dari sumber data dan obyek penelitian sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan valid yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk laporan penelitian dengan format yang telah disiapkan.

Beberapa metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

- a) Wawancara
- b) Observasi
- c) Studi Dokumentasi

Prosedur Pengelolaan data

- a) Mengorganisasikan data
- b) Pengelompokan data berdasarkan kategori, tema dan pola jawaban
- c) Menguji asumsi atau permasalahan yang ada terhadap data
- d) Mencari alternatif penjelasan bagi data

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sebagai dasar dari penelitian kualitatif dimana penelitian ini merupakan penelitian yang menitikberatkan pada pendalaman atas suatu fenomena dengan terlibat langsung dalam wawancara, studi dokumentasi dan observasi.

Dengan mengacu kepada pendapat Sugiyono dan Satori tersebut diatas, langkah-langkah penelitian yang ditempuh oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi:

- a. Tahap Orientasi
 - 1) Studi literatur
 - 2) Studi Penjajagan

e) Menulis hasil penelitian

Dalam penelitian kualitatif, manusia akan menjadi instrumen penelitian yang utama (Sugiyono, 2017:233). Dengan demikian peneliti sebagai instrumen dalam penelitian kualitatif memiliki peran yang sangat penting dalam proses penggalan data atau kompilasi data, penganalisisan data dengan pemahaman yang baik terhadap bidang kajian penelitian. Adapun instrumen dalam penelitian ini yang terdiri dari kisi-kisi penelitian komponen dan indikator penelitian, pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman studi dokumentasi terdapat pada lampiran penelitian

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PPPPTK TKPLB berkaitan dengan reformasi birokrasi dengan berfokus pada 8 area perubahan yang digariskan oleh Permenpan RB No.20 Tahun 2010 secara kumulatif telah masuk pada tahap perencanaan, perancangan, sosialisasi/internalisasi, dan juga implementasi, namun belum pada tahap evaluasi dan pengukuran. Berikut tabel yang menggambarkan perubahan yang terjadi pada 8 area perubahan reformasi birokrasi di TKPLB.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Organisasi

Tabel diatas menunjukkan bahwa organisasi sekarang ini harus terus melakukan penyesuaian terhadap beberapa karakteristik perubahan yang dimiliki. Dimulai dari struktur organisasi yang diharapkan agar bisa lebih *right-structure* juga dari segi SDM untuk lebih *right-sizing*. Dibantu juga dengan sistem kerja yang ada disesuaikan dengan kemudahan dalam proses ketatalaksanaan.

Bila melihat dari struktur organisasi TKPLB sekarang ini yang diperlukan adalah penambahan unit baru yang tentunya akan mempermudah koordinasi dan efektivitas

pelaksanaan tugas karena begitu gemuknya unit Subbag TUK. Kebutuhan akan perubahan struktur organisasi ini adalah kebutuhan yang muncul dari internal. Ini dilakukan dengan tujuan agar dengan adanya pemisahan unit subbag TUK menjadi unit Subbag Tata Laksana dan Subbag Kepegawaian membuat proses kerja mengalir sesuai dengan bidang garapannya tanpa hambatan birokrasi dengan mengurangi beban kerja pimpinan subbag TUK yang sekarang ada.

3.2.2 Ketatalaksanaan

Apa yang dilakukan oleh TKPLB dalam mendukung perubahan dalam bidang ketatalaksanaan adalah dengan mulai merancang dan mengimplementasikan sistem jaringan data dan informasi di setiap unit kerja. baik itu aplikasi berbasis jaringan data secara terpusat maupun aplikasi jaringan data secara sektoral. Sistem jaringan berkaitan dengan pendataan guru dan tenaga pendidik TKPLB menjadi garapan di Seksi Data dan Informasi, sedangkan aplikasi pendukung kerja antar unit telah diterapkan hampir di setiap unit kerja di TKPLB meskipun belum terintegrasi secara penuh.

Bila berkaca dari penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia secara umum bahwa perubahan internal birokrasi pemerintahan selalu tertinggal dari dinamika masyarakatnya (Dwiyanto, 2016: 56). Bagaimana tidak, di era globalisasi ini sebuah lembaga pemerintahan sudah seharusnya mengedepankan keterbukaan informasi, *sharing knowledge*, bukan lagi mempertahankan cara-cara lama dalam menjalankan pemerintahan. Setidaknya dengan memanfaatkan *e-government* yang merupakan alat yang paling efisien dan efektif dalam menjawab tantangan dinamika di masyarakat.

Masih dalam Dwiyanto (2016, hlm.59), perubahan yang dilakukan di instansi pemerintahan biasanya akan berhasil

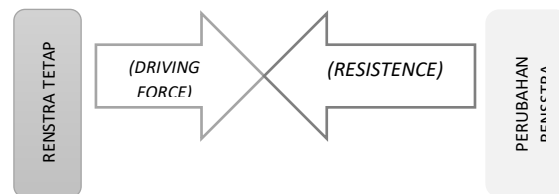
bila fokus pada sedikit area perubahan namun potensi pada area perubahan tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap organisasi. Area perubahan tersebut adalah ketatalaksanaan dengan menggunakan TIK (Online System). Ini dimaksudkan bahwa pemerintah tidak lagi harus berpegangan pada keseragaman pola pikir 8 area perubahan, karena tidak semua lembaga pemerintah harus merubah semua area tersebut apalagi efeknya dirasa kecil bagi birokrasi itu sendiri. Seperti halnya dalam pengelolaan perubahan di TKPLB, area perubahan dalam hal kebijakan sebagai dasar pelaksanaan tugas dan fungsi perlu menjadi perhatian utama. selain itu secara teknis dalam ketatalaksanaan, TKPLB sudah seharusnya menginternalisasi secara penuh sistem kerja yang berbasis online. Selain sebagai cara paling efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dan fungsi kelembagaan, juga masyarakat akan lebih terlayani dengan mudah, cepat dan akuntabel. Sesuai dengan pendapat Edminston (2003) dalam Dwiyanto (2015, hlm.185) penguasaan TIK dapat memperbaiki proses kerja birokrasi yang selama ini dirasa berbelit-belit dan menghabiskan banyak energi baik dari pihak internal maupun dari pihak pengguna layanan birokrasi.

Di TKLB dalam praktik pengelolaan RBI, telah dibentuk tim RBI yaitu dari tim pelaksana RBI dan tim penilaian mandiri RBI. Di dalamnya terbagi menjadi banyak cabang dengan tetap memasukkan 8 area perubahan yang menjadi target perubahan dalam RBI. Kemdikbud pun memberikan wewenang perubahan dalam bidang ketatalaksanaan dengan menyerahkan tanggung jawabnya pada Pustekkom. Pustekkom Kemdikbud ini merupakan lembaga yang mengembangkan teknologi dan komunikasi di Kemdikbud. Ini berarti bahwa

ketatalaksanaan di kemdikbud lebih diarahkan pada pembaharuan sistem tata laksana yang berorientasi pada pengembangan IT (Information Technology). Sehingga baiknya semua instansi kemdikbud pusat maupun daerah sudah mengadopsi IT dalam tatalaksananya. Globalisasi sangat menuntut pada kecepatan, kemudahan serta transparansi.

3.2.3 Peraturan Perundangan

Dengan masuknya program RBI ke dalam Renstra, langkah perubahan dalam implementasi RBI akan menjadi lebih mudah dan terinternalisasi secara legal formal. bila berkaca pada pendapat Lewin (1951) dalam Uha (2014, hlm32) bahwa dalam konteks perubahan organisasi terdapat



force dari perubahan dalam konteks implementasi RBI ini adalah dorongan internal TKPLB untuk melegalkan dan mencanumkan RBI sebagai program prioritas dalam Renstra Kemdikbud dan turunannya. Program kerja RBI dan Laporan kerja RBI TKPLB ini bisa menjadi driving force, dan yang dihadapi adalah resistance, yaitu Kewenangan Kemdikbud untuk melegalkan Program RBI sebagai bagian dari Renstra di setiap unit kerja Kemdikbud.

Perlu adanya dukungan manajemen perubahan yang kuat dari berbagai pihak internal Kemdikbud sehingga driving force ini bisa mendorong pencapaian cita-cita TKPLB yaitu untuk merubah isi Renstra Kemdikbud yang lebih memprioritaskan dan mengeksplisitkan RBI di dalamnya.

3.2.4 Pengawasan

Pengawasan merupakan peran sentral dari pimpinan dan manajemen dalam mengawasi dan mengawal pelaksanaan program lembaga sehingga bisa memberikan

rambu dan jalur yang tepat sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya pengawasan haruslah melikat, yaitu pengawasan oleh pimpinan. Namun di TKPLB proses pengawasan ini sudah terbantu oleh aplikasi online dan aplikasi elektronik sebagai basis data dalam kontrol dan evaluasi penyelenggaraan kegiatan. Sesungguhnya dalam instrumen RBI telah disiapkan sistem untuk melakukan pengawasan namun pentingnya kebijakan pimpinan dalam pemanfaatan RBI sebagai landasan kerja itu penting adanya.

3.2.5 Akuntabilitas

Sebagai sebuah nilai suatu organisasi, prestasi yang diperoleh oleh lembaga TKPLB ini merupakan hasil dari akuntabilitas. Apa yang dilakukan oleh pimpinan TKPLB sekarang sebagai keterbukaan sistem dan data atas kinerja organisasi telah menghasilkan sebuah prestasi. Budaya berprestasi yang dikembangkan oleh Tan (2000) disebutkan diatas bahwa komunikasi organisasi ini dilakukan oleh pimpinan mengenai Visi Misi dan tujuan organisasi pada semua tingkatan pegawai dalam organisasi. Sasaran yang jelas serta terukur dalam pencapaiannya menandakan keberhasilan pimpinan dalam menerapkan budaya berprestasi organisasi (*Achievement Culture*).

Sebagai perwujudan dari RBI, disini terlihat bahwa manajemen TKPLB melalui unit-unitnya sudah mendorong lembagadengan budaya berprestasi organisasinya untuk tetap berpedoman pada prinsip-prinsip *good governance* dan menjauhkan dari praktik-praktik penyimpangan sistem dan implementasi pelayanan yang bisa berujung pada praktik KKN. Ini sesuai dengan substansi dari Perpres No.81 Tahun 2010 yang menyebutkan bahwa *grand design* dari implementasi RBI ini adalah untuk menjadikan lembaga pemerintah sebagai lembaga profesional dalam pelayanan publik serta menjamin

penyelenggaraan pemerintahan negara yang bersih dari korupsi.

3.2.6 SDM

Sebagai hasil dari penelitian di TKPLB bahwa setiap anggota organisasi telah diberikan kebebasan berkreasi dan berinovasi baik dalam hal peningkatan kualifikasi, kompetensi maupun pengembangan dan pemberdayaan diri disertai oleh sistem absensi online dan e-SKP yang telah dijalankan. Namun itu semua tidaklah cukup, secara umum pengembangan SDM sebagai bagian dari perubahan di lembaga pemerintahan harus terus diperbaiki dan terus diupdate sesuai dengan perkembangan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Dalam hal pengelolaan SDM pun dilakukan melalui program asesmen, lelang jabatan serta rekrutmen yang lebih diperketat lagi dengan tujuan untuk memperoleh SDM yang berkualitas di bidangnya.

Pengembangan SDM sesungguhnya telah dilakukan semenjak RBI belum digulirkan oleh pemerintah pusat, namun pola rancangan serta dasar-dasar pemikiran dalam membina SDM aparatur telah berubah. Sehingga TKPLB seharusnya mengadopsi sistem pembinaan dan pengembangan pegawai sesuai arahan RBI. Sehingga setiap tahunnya akan selalu ada pengembangan dan pemberdayaan karena pemanfaatan potensi dapat meningkatkan kinerja lembaga dan juga produktivitas lembaga. Sesuai dengan tuntutan dari reformasi birokrasi adalah perbaikan atas rekrutmen, pelatihan dan pengembangan serta penciptaan peran-peranan baru dan ekspektasi di masa yang akan datang (Winardi, 2015). Hal-hal baru dalam penciptaan peran SDM di TKPLB untuk masa yang akan datang perlu dipersiapkan dari sekarang, karena perkembangan kebutuhan yang terus meningkat di masyarakat membutuhkan kesungguhan dan profesionalitas dari para SDM.

Mengantisipasi perubahan yang terjadi secara dinamis, terkadang birokrasi memiliki hambatan dalam memperhitungkan organisasi informal yang masih terjadi kekakuan (Susanto, 2010). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi merupakan hal terpenting terlebih ketika organisasi tersebut merupakan organisasi formal. Setiap Kementerian dalam pemerintahan di Indonesia memiliki unit khusus dalam Pengelolaan SDM baik di pusat maupun di daerah. Sebagai perwujudan implementasi RBI, Kemendikbud dengan munculnya Permendikbud No 11 Tahun 2018 tentang SOTK Kemendikbud yang dahulunya menggunakan nama Biro Kepegawaian sekarang telah berubah menjadi Biro SDM (Sumber Daya Manusia). Secara filosofis serta secara teknis pola dan sistem kerjanya pun akan lebih baik dan lebih memberdayakan, karena manusia dianggap sebagai sumber daya, bukan lagi sebagai pegawai yang hanya siap menerima tugas, namun lebih daripada itu bisa mengembangkan dan memberdayakan dirinya baik secara pribadi maupun secara organisasional.

3.2.7 Pelayanan Publik

Perubahan dalam hal pelayanan publik menandakan organisasi TKPLB ingin meraih hal positif dalam transformasi organisasi. Sebagai sebuah lembaga pemerintahan yang melayani publik dalam bidang pendidikan, TKPLB mencoba memperkuat pelayanan yang diberikan. Agar pelayanan menghasilkan kepuasan publik maka harapannya adalah pelayanan yang diberikan tersebut bisa memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya (Ratnawati, 2011). Seperti halnya apa yang sedang dijalankan oleh TKPLB dalam implementasi RBI, yaitu perlunya menyusun dan menggunakan standar pelayanan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Berdasarkan hasil penelitian, TKPLB belum memiliki standar layanan dalam pemenuhan tugas dan fungsinya. Layaknya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, TKPLB seharusnya memiliki standar layanan yang bisa menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Ini bisa dipergunakan oleh semua pihak yang nantinya akan terukur hasil dari pelayanan publik yang diberikan serta ada evaluasi sebagai umpan balik dari pelayanan publik yang diberikan.

Konsep perubahan organisasi yang didorong oleh RBI sesuai dengan konsep mutu yang didefinisikan oleh Satori (2016, hlm.126) yaitu pemenuhan tuntutan kebutuhan pelanggan atau bahkan melebihi atas pelayanan yang diberikan. Meskipun TKPLB sudah menetapkan dan menginternalisasi “Budaya Kerja”, “Nilai Inti” serta “Motto Kerja”, itu sudah menjadi dukungan moral yang bisa dimanfaatkan oleh manajemen TKPLB dalam mengimplementasikan pelayanan terhadap publik dengan semangat reformasi birokrasi. Sehingga sangatlah penting implementasi perubahan yang dijalankan di TKPLB dimulai dengan komitmen lembaga secara bersama-sama untuk mengembangkan dan menetapkan standar layanan publik dalam pemenuhan tugas dan fungsi TKPLB.

3.2.8 Pola Fikir dan Budaya Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, setidaknya perubahan di TKPLB dalam aspek pola pikir dan budaya kerja telah dimulai dengan menetapkan Visi Misi Tujuan Budaya Kerja, Nilai Inti dan Motto yang dimuat dalam Renstra TKPLB 2015-2019. Perubahan yang diinginkan adalah perubahan pola pikir lama dengan pola pikir baru dalam hal pelayanan publik di bidang pendidikan. Intinya adalah peningkatan pelayanan publik yang diberikan dengan berpedoman pada program

kerja RBI serta disesuaikan dengan kondisi yang terjadi pada PPPPTK TKPLB.

Hasil yang didapat dari penelitian yang dilakukan di PPPPTK TKPLB Bandung ini menunjukkan bahwa 8 area perubahan merupakan arahan sebuah fokus yang digunakan dalam merubah keorganisasian secara menyeluruh. Pentingnya sebuah perubahan dilakukan oleh segenap manajemen di TKPLB. Manajemen perubahan sebagai daya dorong dalam merubah pola pikir dan budaya kerja pegawai memberikan ruh dalam perubahan organisasi. Sebagaimana tujuan dari perubahan itu sendiri menurut Nasution (2010, hlm.6) memiliki 2 (dua) buah sisi yaitu untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai untuk peningkatan produktivitasnya di lembaga.

Reformasi birokrasi yang dijalankan di TKPLB menurut hasil wawancara tersebut didapati bahwa sudah melewati tahap perencanaan, pengorganisasian/penyiapan strategi, sosialisasi, dan internalisasi pola pikir dan budaya kerja serta implementasi reformasi birokrasi pada organisasi tersebut. Kondisi tersebut belum masuk pada tahap evaluasi yang pada penetapan status atau tervalidasinya dokumen RBI yang merupakan landasan hukum dan petunjuk teknis dalam melakukan Reformasi Birokrasi di TKPLB. Bila dilihat pada konsep Lewin (1951), dimana perubahan memiliki 3 tahap yaitu:

Unfreezing -> Changing -> Refreezing

TKPLB masih pada tahap unfreezing dan changing. Tahapan dimana perubahan itu dirancang, disosialisasikan, diinternalisasi dan diimplementasikan sebagai nilai penting

bagi TKPLB dalam melakukan pelayanan terhadap publik juga sebagai cara untuk mempertahankan organisasi di masa yang akan datang. Ini diungkapkan oleh sebagian responden yang menyatakan bahwa perubahan di TKPLB sudah dilakukan namun belum menyeluruh dan belum disahkannya dokumen pedoman dan petunjuk teknis RBI sebagai komitmen secara keorganisasian bahkan menurut laporan bahwa pimpinan puncak belum menyetujui dokumen perubahan tersebut.

4. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Secara keseluruhan, TKPLB telah melakukan perubahan-perubahan pada area-area perubahan yang dicita-citakan dalam Grand Design pelaksanaan RBI sesuai dengan yang diamanatkan oleh Perpres No.81 Tahun 2010. Perubahan yang terjadi tersebut setidaknya telah membantu lembaga TKPLB dalam pencapaian cita-cita reformasi birokrasi pemerintahan dalam hal penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas korupsi dan nepotisme, peningkatan kualitas pelayanan publik hanya belum maksimal karena belum terdapat standar layanan, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang sudah mulai ditingkatkan serta profesionalisme SDM yang didukung oleh sistem-sistem kepegawaian yang telah diperbaharui.

Pada area organisasi, perubahan yang terjadi pada organisasi TKPLB berkaitan dengan implementasi reformasi birokrasi mencakup 6 area perubahan, Tata Laksana, Pengawasan, akuntabilitas, SDM, Pelayanan Publik serta Pola Pikir dan Budaya Kerja. 2 area perubahan lainnya belum terjadi perubahan. Dalam hal ketatalaksanaan, perubahan yang terjadi dalam ketatalaksanaan di TKPLB adalah telah memanfaatkan penggunaan e-government system sebagai dukungan utama dalam modernisasi dan efisiensi pelaksanaan teknis ketatalaksanaan program-program lembaga TKPLB. Dalam area pengawasan, TKPLB melakukan

pembentukan tim pengawasan yaitu SPI dengan dibantu oleh sistem aplikasi yang mendukung pengawasan pelaksanaan program seperti e-performance, RKAKL, simpeg, e-SKP, simbaja dll. Kemudian berkaitan dengan akuntabilitas, TKPLB telah melakukan perencanaan, perancangan, implementasi hingga evaluasi atas program-program lembaga TKPLB dengan memanfaatkan sistem informasi serta aplikasi yang akuntabel sehingga pihak internal dan pihak luar dapat mengakses keterlaksanaan program di TKPLB.

Dalam area penguatan SDM di TKPLB telah mengalami perubahan dimana mereka lebih diberikan kebebasan oleh pimpinan dan manajemen dalam hal peningkatan kualifikasi seperti pemberian tugas belajar dan ijin belajar peningkatan kompetensi seperti short course dengan pihak dalam dan luar negeri serta pemberdayaan SDM dengan dilibatkan dalam setiap kegiatan internal maupun kegiatan eksternal lembaga. Peningkatan kualitas serta pemberdayaan SDM yang dilakukan di TKPLB ini disertai sistem aplikasi e-absensi dan e-SKP yang berdampak langsung pada pembobotan jabatan dan remunerasi yang diperoleh. Berkenaan dengan pelayanan publik, tugas dan fungsi TKPLB adalah meningkatkan kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan bidang TK dan PLB. Namun sebagai bentuk peningkatan dalam pelayanan publik, TKPLB juga ikut melaksanakan tugas non-kebidangan TKPLB dari unit Pusat Ditjen GTK dan Kemdikbud. TKPLB disini belum memiliki standar layanan dalam pelayanan publik yang diberikan. Area yang terakhir adalah Pola Pikir dan Budaya Kerja dimana pelaksanaan perubahan dalam program reformasi birokrasi telah diinternalisasi oleh

TKPLB terhadap seluruh pegawai dengan mensosialisasikannya program RBI serta didorong oleh “Visi Misi”, “Budaya Kerja”, “Nilai Inti” dan “Motto” yang dimiliki lembaga TKPLB.

Dalam penelitian yang dilakukan ini, terdapat implikasi atas temuan di lapangan berkenaan dengan perubahan yang dijalankan di TKPLB dalam konteks implementasi reformasi birokrasi. Pertama, masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam lingkup 8 area perubahan di TKPLB khususnya adalah pimpinan dan manajemen perlu memperkuat pembentukan karakter dan perhatian terhadap profesionalisme SDM disertai dengan pembaharuan pola pikir yang sesuai dengan cita-cita reformasi birokrasi. Selain itu sistem ketatalaksanaan secara manual harus didorong untuk terus berubah menjadi sistem ketatalaksanaan secara electronic system dengan terintegrasi secara penuh sehingga bisa menjadi jalan keluar dari sistem birokrasi lama menuju sistem birokrasi yang dicita-citakan dalam reformasi birokrasi.

Rekomendasi yang bisa diberikan oleh penulis bagi lembaga TKPLB adalah, Pertama, tetap menjalankan implementasi perubahan pada 8 area perubahan meskipun tidak semua perubahan bisa dilakukan secara bersamaan. Namun setiap area penting untuk mendukung perbaikan lembaga terutama dalam hal peningkatan kualitas pelayanan terhadap publik. Perubahan yang dilakukan pada seluruh area perubahan dapat didorong secara penuh dengan penciptaan komitmen bersama serta tersusunnya standar layanan lembaga TKPLB.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontesktual Kembali ke Jalur yang Benar*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus (2016). *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Edisi Kedua). Jakarta: Erlangga.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. [Book_Fi].
- Nasution, M. Nur (2010). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Sulistiyani, Ambar Teguh (2011). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Lukamba, MT. (2015). *Public Administration Reform in Central African Countries: The Way Forward*. *Journal of Governance and Regulation*. Vol 4 Issue 4.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Eko Hary. (2010). *Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah*. *Jurnal Aspikom* Vol 1, Nomor 1 Juli 2010 1-124. Universitas Tarumanegara.
- Uha, Ismail Nawawi. (2014). *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Winardi. (2015). *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.