



resensi

Judul Buku
**Change Management untuk Birokrasi :
Strategi Revitalisasi Birokrasi**

Pengarang
Riant Nugroho

Penerbit
Elex Media Komputindo

Tahun Terbit
2013

Jumlah Halaman
xv + 307

ISBN
9786020209814



Tidak banyak buku tentang reformasi birokrasi yang mengkritisi kebijakan reformasi birokrasi sekaligus memberikan panduan praktis terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi. Buku “Change Management untuk Birokrasi, Strategi Revitalisasi Birokrasi” yang ditulis oleh Dr. RiantNugroho terasa lengkap. Buku setebal 153 halaman ini membahas mulai dari manajemen perubahan; beberapa kerancuan pada kebijakan reformasi birokrasi; strategi manajemen perubahan; rencana implementasi; strategi komunikasi; hingga kasus khusus menangani resistensi manajemen perubahan. Oleh

karena itu, buku ini sangat patut dijadikan referensi bagi siapapun yang berkepentingan terhadap proses manajemen perubahan dan reformasi birokrasi di Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitiannya, pakar administrasi public Gerald E. Caiden menyebutkan bahwa negara berkembang hampir selalu gagal melakukan reformasi birokrasi karena tidak mempunyai faktor-faktor yang dimiliki negara maju yang sukses melakukan reformasi birokrasi, yaitu: *Pertama*, sistem administrasi yang berjalan dengan baik dari generasi ke generasi. *Kedua*, masyarakat dan birokrasi

sudah saling menyesuaikan diri menjadi sebuah relasi yang produktif. *Ketiga*, lembaga pemerintahan yang kuat, terutama karena warga negara menghormati lembaga pemerintahan. *Keempat*, mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk mendukung reformasi birokrasi, termasuk di dalamnya manusia, teknologi, dan anggaran.

Sementara itu, enam tahun sudah pemerintah menjalankan kebijakan reformasi birokrasi nasional. Namun perubahan pada organisasi pemerintahan masih jauh dari berhasil. Setidaknya itulah kesimpulan Riant Nugroho. Dalam perjalanan dialog dengan parapejabat birokrasi, parapeneliti, pengamat hingga masyarakat, kesimpulannya terdengar sama, bahwa perubahan pada organisasi pemerintahan masih belum berhasil. Padahal pemerintah RI telah berupaya melakukan reformasi birokrasi dengan merumuskan kebijakan formal melalui penetapan Peraturan Presiden No.81/2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Selanjutnya telah ditetapkan landasan operasional dalam bentuk peraturan Menteri PAN dan RB No.20/2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*. Pemerintah juga telah menerbitkan Keppres No.23/2010 tentang Tim Reformasi Birokrasi Nasional, Keputusan Menpan RB No.356/2010 tentang Pembentukan Tim Penjamin Kualitas (*Quality Assurance*).

S e d a n g k a n k e g a g a l a n melaksanakan reformasi birokrasi di Indonesia menurut penulis disebabkan oleh empat hal utama. *Pertama*, kegagalan memahami makna manajemen perubahan dan reformasi. Kebijakan pemerintah memahamkan bahwa manajemen perubahan merupakan

bagian dari reformasi birokrasi, padahal manajemen perubahan merupakan nama generik tentang perubahan yang mencakup reformasi birokrasi. *Kedua*, Konsep dan strategi RB disusun secara canggih sehingga tidak sedikit yang tidak paham bagaimana melaksanakannya. *Ketiga*, adanya komplikasi konseptual yang mengidentikkan manajemen perubahan di sektor publik dengan sektor bisnis. *Keempat*, terdapat komplikasi manajerial dalam implementasi manajemen perubahan pada organisasi pemerintah.

Penjelasan penulis terhadap hal-hal tersebut bertolak dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20 Tahun 2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi*. Salah satu kerancuan kebijakan yang disebutkan penulis berdasarkan peraturan ini yaitu bahwa program reformasi birokrasi diselenggarakan pada tiga tingkatan, yaitu: makro, dengan berfokus pada penyempurnaan regulasi nasional; meso, berfokus pada fungsi manajerial; dan mikro, yang menyangkut implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi pada masing-masing instansi kementerian atau lembaga dan pemerintah daerah. Pemodelan “makro-meso-mikro” ini membingungkan para pelaksana reformasi birokrasi. Penulis mencatat, banyaknya duplikasi pada tingkatan yang berbeda, dalam arti ada program yang di makro dan ada juga di mikro; ada yang di meso dan ada di mikro. Walaupun penjelasan tentang ketiga tingkatan tersebut tidak memadai, penulis memperkirakan konsep makro-meso-mikro digunakan untuk menjelaskan praktik manajemen hierarkal dari sisi manajemen kewilayahan, misalnya “nasional-provinsi-kabupaten”

atau “nasional-manajerial-institusional”, sebagaimana “tradisi birokrasi” untuk membagi habis pekerjaan.

Selain itu, pada jenjang meso dan mikro terdapat item “manajemen perubahan”, pada jenjang makro tidak ada. Konsep “manajemen perubahan” merupakan konsep generic tentang upaya organisasi menata dirinya, pada organisasi birokrasi disebut reformasi birokrasi. Jadi, konsep manajemen perubahan sebenarnya setara dengan reformasi birokrasi, dan secara akademik tidak mudah memahami “manajemen perubahan” sebagai bagian dari “reformasi birokrasi”. Apalagi jika kita menyimak cakupannya, yang secara formal disampaikan mencakup struktur, proses, orang, pola pikir, dan budaya kerja, berarti seluruhnya telah mencakup program “reformasi birokrasi” itu sendiri.

Penulis menyebutkan bahwa sebagian besar organisasi birokrasi di Indonesia telah “putus asa” karena tidak mengetahui bagaimana seharusnya dan sebaiknya manajemen perubahan dilaksanakan dan hasil apa yang perlu dicapai. Kondisi ini kemungkinan besar disebabkan oleh ketidakjelasan pemahaman manajemen perubahan untuk birokrasi, yang dimulai dari ketidakjelasan konsep yang diberikan kepada mereka. Penulis sendiri menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi merupakan bagian dari manajemen perubahan di sektor publik atau pemerintahan.

Dalam pelaksanaan manajemen perubahan untuk birokrasi di Indonesia, Riant Nugroho memberikan saran agar manajemen perubahan menggunakan model yang telah dikembangkan secara luas di dunia dan diangkat dari praktik-praktik manajemen perubahan yang

berhasil. Penulis menyarankan model manajemen perubahan John P. Kotter untuk diikuti. Dalam model ini perubahan dimulai dari kepala, kemudian ke hati dan ke tangan, sebagaimana teori psikologi dasar yang melihat proses perilaku dimulai dari kognitif, afektif dan konatif. Sedangkan untuk tahapan pelaksanaannya dapat menggunakan Model Dipaksakan, Diam-diam, dan Persuasif.

Pada bagian akhir buku, penulis mengingatkan bahwa manajemen perubahan atau reformasi birokrasi pada akhirnya bukanlah suatu gerakan kolosal, melainkan langkah sederhana yang berfokus kepada “kembali pada misi organisasi” dan memastikan organisasi birokrasi relevan dengan zaman. Perubahan di birokrasi akan berhasil jika organisasi mempunyai pimpinan yang mau berubah. Mereka yang mampu mengajak orang-orang yang dipimpinnya untuk dapat melihat ke mana mereka akan berada dan merasakan betapa baik perubahan yang mereka bawa, juga membawa pengikutnya untuk menjadi berbeda dengan sebelumnya. (Yasniva)

