

# Implementasi *Change Management* pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa

Riski Syandri Pratama, S.M.B., M.M.

Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan

## Article Info

### Article history:

Received, Apr 5, 2022

Revised, Apr 30, 2022

Accepted, Apr 30, 2022

### Keywords:

*Change Management*,  
Barang/Jasa,  
SDM.

## ABSTRAK

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini terjadi dengan sangat cepat. Kemampuan sebuah perusahaan dalam kedua hal tadi menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting. Saat sebuah organisasi mencoba mengembangkan skala ekonominya, maka dibutuhkan tingkat pengetahuan yang sangat luas pada setiap personil yang ada untuk dapat berkompetisi dan bertahan. Keunggulan daya saing ini umumnya diturunkan dari kompetensi inti (*core competence*) yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Untuk dapat meraih dan mempertahankan suatu keunggulan kompetitif, perusahaan harus menanggapi situasi baru secara proaktif, terukur dan tangkas. Apabila sebuah organisasi tidak tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya, maka organisasi tersebut secara tidak langsung sudah mematikan pasarnya sendiri. Dengan demikian sebuah *change management* merupakan hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, untuk keberlangsungan hidupnya dan meraih keunggulan kompetitif. Kajian dalam penelitian ini akan membahas secara sistematis tentang pengelolaan proses perubahan melalui proses transisi, model perubahan yang digunakan adalah model yang diperkenalkan oleh John P. Kotter melalui 8 (delapan) tahapan proses perubahan untuk menciptakan perubahan utama yang penting untuk dilakukan. Implementasi praktis dari metodologi yang digunakan untuk proses perubahan ini melalui pendekatan manajemen proyek dan faktor-faktor kunci keberhasilannya. Langkah - langkah praktis yang dirancang diarahkan untuk dapat memastikan bahwa *change management* dapat dilakukan dengan cara yang aktif serta dapat menunjukkan nilai - nilai untuk meraih keunggulan, bertindak dengan kematangan, integritas dan tanggung jawab, dapat melibatkan pengguna system, mendorong inovasi, kreativitas dan keluasan visi.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



## Corresponding Author:

Riski Syandri Pratama, S.M.B., M.M.,  
Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa,  
Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan,  
Jl. Ir Juanda No. 35 Gambir Jakarta Pusat  
Email: [riski.syandri@ppatk.go.id](mailto:riski.syandri@ppatk.go.id)

## 1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan, keterlibatan SDM dalam perusahaan terimplementasi dalam bentuk tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan tersebut. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana suatu perusahaan, tanpa ditunjang oleh kehandalan karyawan (SDM) maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju dan berkembang.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini terjadi dengan sangat cepat. Kemampuan sebuah perusahaan dalam kedua hal tadi menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting. Saat sebuah perusahaan mencoba mengembangkan skala ekonominya, maka dibutuhkan tingkat pengetahuan yang sangat luas pada setiap personil yang ada untuk dapat berkompetisi dan bertahan. Keunggulan daya saing ini umumnya diturunkan dari kompetensi inti (*core competence*) yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu hal yang dapat menjadi keunggulan daya saing pada era ini adalah kemampuan untuk berubah atau beradaptasi dengan perubahan.

Dalam menghadapi lingkungan pekerjaan yang semakin dinamis dan terus berubah, maka organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri. Jika tidak maka bersiaplah organisasi tersebut untuk mati. Hal ini sebagai konsekuensi hidup pada saat ini dimana persaingan antar organisasi selalu berubah. Ekonomi global membawa pesaing yang datang dari berbagai tempat. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dapat berubah untuk menghadapi persaingan, mereka akan tangkas, mampu secara cepat mengembangkan inovasi-inovasi baru dan siap menghadapi persaingan baru. Akan tetapi perubahan dilakukan secara matang melalui berbagai pemikiran terlebih dahulu.

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi. (Kasali, 2006)

Dalam hal dukungan atas pengelolaan data dan informasi di PPATK, Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah merupakan salah satu satuan kerja yang penting dalam memberikan dukungan atas pemenuhan nilai tambah atas hasil perencanaan anggaran untuk dapat memberikan outcome sejalan dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi.

Pada Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) diharapkan menjadi Pusat Keunggulan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah agar seluruh tujuan dari Pengadaan Barang/Jasa dapat terpenuhi dengan baik sesuai dengan prinsip-prinsip Pengadaan Barang/Jasa.

Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) adalah unit kerja yang bertugas melaksanakan fungsi pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan Sumber Daya Manusia dan Kelembagaan Pengadaan Barang/Jasa, pelaksanaan pendampingan, konsultasi dan/atau bimbingan teknis pengadaan barang/jasa; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh menteri/kepala lembaga/kepala daerah yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya di lingkungan PPATK yang secara fungsional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) PPATK.

Kajian dalam penelitian ini akan membahas secara sistematis tentang pengelolaan proses perubahan melalui proses transisi, model perubahan yang digunakan adalah model yang diperkenalkan oleh John P. Kotter melalui 8 (delapan) tahapan proses perubahan untuk menciptakan perubahan utama yang penting untuk dilakukan. Implementasi praktis dari metodologi yang digunakan untuk proses perubahan ini melalui pendekatan manajemen proyek dan faktor-faktor kunci keberhasilannya. Langkah - langkah praktis yang dirancang diarahkan untuk dapat memastikan bahwa change management dapat dilakukan dengan cara yang aktif serta dapat menunjukkan nilai - nilai untuk meraih keunggulan, bertindak dengan kematangan, integritas dan tanggung jawab, dapat melibatkan pengguna system, mendorong inovasi, kreativitas dan keluasan visi.

Berdasarkan latar belakang itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul : “Implementasi *Change Management* pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan”.

## 2. METODE PENELITIAN

Perubahan merupakan sesuatu yang pasti dan akan terjadi. Begitu juga dengan perusahaan atau organisasi yang dituntut untuk dapat berubah dan menyesuaikan dengan perubahan agar terus bertahan dan menjalankan bisnisnya, sehingga organisasi harus mempunyai strategi perubahan yang tepat dan pelaksanaannya terus berkelanjutan sepanjang waktu.

Secara singkat manajemen perubahan dapat diartikan sebagai proses untuk membuat sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik. Definisi manajemen perubahan menurut Karen Coffman dan Katie Lutes menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan. (Katie, 2007)

Definisi lain menurut Holger Nauheimer manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas. (Nauheimer, 2007)

*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. Pencapaian perubahan yang berkelanjutan dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang keadaan organisasi saat ini, diikuti dengan pelaksanaan strategi yang tepat dan ditargetkan.

Fokus dari *Change Management* adalah pada hasil perubahan yang akan dihasilkan, pengaturan baru harus bisa dipahami. Perubahan proses biasanya berlaku untuk tugas dan/ atau perubahan struktur, dan dapat pula berupa: Tambahan atau Transformasional dan Situasional. Strategi *Change Management* yang komprehensif harus mengarah ke tujuan yang diinginkan dan menciptakan rasa kepemilikan, sehingga memungkinkan perbaikan berkelanjutan, terukur dan membangun kemampuan untuk menghadapi perubahan di masa depan.

Model Pendekatan *Change Management*

Model pendekatan dalam manajemen perubahan ada empat (Davison, 2005) yaitu:

a) Pendekatan Rasional – Empiris

Pendekatan yang akan dilakukan menggunakan pertimbangan rasional dan empiris. Diasumsikan sasaran yang dirubah akan menerima perubahan ketika menerima pertimbangan untuk berubah. Perlu adanya komunikasi yang baik dan efektif mengenai insentif atau hasil yang akan menguntungkan mereka jika perubahan itu berhasil. Mereka akan melakukan perubahan karena terpaksa, takut atau ikut-ikutan tanpa pertimbangan dan apatis.

b) Pendekatan Normatif – Reedukatif

Pendekatan yang digunakan adalah memberikan pendidikan ulang mengenai nilai dan norma dari perlunya perubahan. Orang akan berubah karena sebuah kebutuhan. Butuh waktu yang panjang untuk melakukan perubahan.

c) Pendekatan Kekuasaan – Koersif

Pendekatan ini dasarnya adalah kepatuhan, sehingga memanfaatkan pimpinan. Pendekatan ini efektif jika karyawan mengakui kepakaran dan keabsahan pihak yang menjalankan kekuasaan. Butuh pemimpin yang tegas, adil dan mampu mengayomi bawahan.

d) Pendekatan Lingkungan – Adatif

Dasar pendekatan lingkungan adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan atau situasi terbaru sekalipun.

Faktor Pendorong Perubahan Pada hakikatnya kehidupan manusia maupun organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Dari satu sisi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, disisi lainnya perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan eksternal. Oleh karena itu, perubahan perlu dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan hal yang wajar dan dapat diatasi.

Greenberg dan Baron berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan dibelakang kebutuhan akan perubahan. Mereka memisahkan antara perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. (Greenberg, 1997)

a. Perubahan Terencana Kekuatan dalam perubahan terencana yang dihadapi organisasi oleh Greenberg dan Baron disebutkan sebagai berikut :

1) *Change in Product or service*

Perkembangan teknologi telah mendorong tumbuhnya produk baru sejalan kebutuhan pelanggan. Disamping itu, bervariasinya perilaku konsumen memerlukan peningkatan pelayanan yang lebih memuaskan pelanggan.

- 2) *Change in organizational size and structure*  
Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan downsizing dan outsourcing. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis tim.
  - 3) *Change in administrative system*  
Perubahan system administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, mengubah citra perusahaan, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi.
  - 4) *Introduction of new technologies*  
Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara kerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.
- b. Perubahan Tidak Terencana Sementara itu, perubahan tidak terencana menurut Greenberg dan Baron terjadi karena adanya hal-hal berikut :
- 1) *Shifting employee demographics*  
Komposisi tenaga kerja mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Keberagaman tenaga kerja memerlukan perlakuan yang semakin beragam pula, sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang.
  - 2) *Performance gaps*  
Tujuan organisasi yang menjadi ukuran kinerja tidak selalu dapat dicapai. Terjadi kesenjangan antara yang diharapkan dan yang dapat dicapai. Kesenjangan yang terjadi perlu direspons dengan berbagai tindakan perubahan.
  - 3) *Government Regulation*  
Kebijakan dan peraturan pemerintah yang baru dapat memengaruhi kelangsungan suatu bisnis dan cara kerja organisasi pemerintah. Hal yang pada waktu yang lalu diperbolehkan, suatu saat dapat dilarang.
  - 4) *Global competition*  
Persaingan global menuntut bisnis semakin efisien dan mampu menghasilkan produk dan jasa lebih murah. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan market share yang semakin besar.
  - 5) *Changing economic condition*  
Perubahan kondisi ekonomi dapat menyebabkan usaha bisnis merugi dan menciptakan peluang terjadinya pengangguran. Perusahaan harus mampu menyusun strategi untuk bertahan dan bahkan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri.
  - 6) *Advances in technology*  
Kemajuan teknologi menyebabkan cara perusahaan beroperasi harus berubah. Terjadinya perubahan tersebut menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia dapat menyerap dan mengikuti perkembangan teknologi.

Organisasi yang melakukan suatu perubahan harus mempunyai arah yang jelas sehingga menuju pada kondisi yang diharapkan. Oleh karena itu perubahan perlu mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas. Miftah Toha berpendapat bahwa Perubahan (*change*) organisasi adalah perubahan yang membawa ke arah penyempurnaan dan pembaharuan. Perubahan yang tidak mengarah ke kemajuan dan mempertahankan sikap dan cara-cara lama yang tidak efisien bukanlah suatu perubahan. (Toha, 2007)

Menurut Robbins tujuan dari pada perubahan adalah memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. (Robbin, 2008)

Richard newton dalam bukunya "*Managing Change*" mengatakan bahwa ketika perubahan dibuat, (Newton, 2007) hal-hal yang dapat dicapai atau target-target dalam perubahan organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan proses dan prosedur
- b. Peningkatan sistem TI
- c. Perubahan infrastruktur, seperti bangunan baru atau mesin.

- d. Mengurangi biaya operasi, atau mengurangi biaya untuk melayani pelanggan. Peningkatan keterampilan dan kemampuan staf.
- e. Peningkatan layanan pelanggan
- f. Mengubah struktur organisasi, yang dapat mencakup outsourcing.
- g. Revitalisasi budaya organisasi.
- h. Sebuah merger atau de-merger antara organisasi.

Ini bukanlah daftar lengkap, tapi sedikit banyak mencakup bentuk-bentuk perubahan yang terjadi pada umumnya apapun alasannya, pada hakikatnya sebuah organisasi melakukan perubahan untuk bergerak dari keadaan sekarang (*current state*) menuju pada keadaan baru (*the desire state*).

Ada berbagai pendapat berkembang sehubungan dengan sasaran perubahan antara lain Leavitt mengemukakan dalam konteks perubahan organisasi, target-target keorganisasian yang dapat diubah yakni struktural, teknologi, manusia dan budaya. (Leavitt, 1997)

Sedangkan menurut Robbins perubahan terjadi pada pengaturan fisik, teknologi serta struktur. (Robbin, 2008) Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn target-target keorganisasian yang dapat diubah adalah tujuan-tujuan dan sasaran, kultur, strategi, tugas-tugas, teknologi, orang-orang, struktur. (John R. Schermerhorn, 1994)

Dari berbagai macam pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sasaran perubahan organisasi adalah :

- a. Tujuan dan sasaran  
Tujuan dan sasaran berkaitan dengan visi misi sebuah organisasi.
- b. Struktur  
Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan, yang menyangkut uraian pekerjaan, desain keorganisasian, mekanisme koordinasi, penyebaran otoritas, dll.
- c. Teknologi  
Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerjaan yang lebih efisien, perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi atau komputerisasi serta metode-metode dan arus pekerjaan.
- d. Orang atau manusia  
Yakni yang berkaita dengan recruiting, memberikan program-program pelatihan dan pengembangan kemampuan, dll. Pada dasarnya setiap orang telah memiliki kebiasaan, sikap dan perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai, maka proses mengubah orang tidak mudah akan tetapi melalui teknik-teknik khusus untuk mengubahnya.
- e. Budaya  
Yang dimaksudkan adaah menyangkut budaya organisasi misalnya perilaku kerja individu-individu dalam organisasi.

Dalam beberapa hal, sisi negatif perubahan memang tidak terhindarkan. Setiap kali komunitas manusia dipaksa untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi yang berubah, disitu selalu ada kegetiran. Tetapi begitu banyak kesia-siaan dan penderitaan yang telah kita saksikan dalam dasawarsa terakhir. Sebenarnya, bisa dihindarkan. Selama ini kita telah membuat begitu banyak kesalahan yang menghambat keberhasilan dari sebuah perubahan , kesalahan yang paling umum diantaranya adalah :

- a. Membiarkan terlalu puas diri  
Sejauh ini kesalahan yang dibuat oleh banyak orang ketika mencoba untuk mengubah organisasi adalah bergerak maju tanpa usaha yang cukup untuk membuat sesame manajer/ pimpinan dan karyawan/ pegawai merasa bahwa perubahan yang hendak dilakukan itu memang urgen. Kesalahan ini merupakan kesalahan fatal karena transformasi selalu gagal mencapai tujuannya ketika dimana-mana orang merasa puas diri dan tidak ingin keluar dari zona nyaman mereka dan tetap berada pada status quo
- b. Gagal menciptakan Koalisi pengarah yang cukup kuat Perubahan didelegasikan terlalu jauh. Para pemimpin puncak setingkat Direksi atau General Manager hanya “melihat dari jauh” tidak terlibat dalam kegiatan sehari-hari. Hanya hadir di atas kertas tidak di lapangan. Tanggung jawab untuk mengamankan perubahan hanya berhenti pada Project Manager yang dalam banyak hal kewenangannya terbatas.

- c. Meremehkan Kekuatan Visi  
Tim Pengarah yang kuat sering dianggap sudah cukup. Nyatanya tidak, karena perubahan organisasi memerlukan arah yang jelas. Tanpa visi yang jelas Tim Pengarah hanya akan menjadi simbol proses yang tidak jelas hasil akhirnya. Organisasi tidak percaya kekuatan suatu visi, sehingga tidak cukup meluangkan waktu untuk membuat visi yang jelas. Visi hanya dianggap sekedar suatu pernyataan. Sekedar formalitas.
- d. Visi tidak dikomunikasikan dengan baik  
Visi yang telah dibuat hanya beredar diantara segelintir pucuk pimpinan organisasi. Padahal visi hanya akan dicapai jika seluruh karyawan tergugah untuk mencapainya. Komunikasi visi tidak disertai penjelasan mengenai latar belakang visi serta apa manfaat bagi para karyawan jika visi tersebut dicapai.
- e. Membiarkan hambatan menghalangi Visi baru  
Kondisi Organisasi yang menghambat tercapainya visi tidak disesuaikan dengan semestinya. Struktur organisasi, uraian jabatan, sistem penilaian prestasi serta mekanisme kenaikan gaji dan bonus seringkali menjadi habitat yang buruk untuk hidupnya visi yang baru. Membiarkan hal ini berarti membunuh visi secara dini.
- f. Gagal menciptakan hasil jangka pendek  
Perubahan yang mendasar memerlukan waktu yang panjang. Dalam menjalaninya perlu dibuat sasaran-sasaran antara yang memungkinkan para karyawan merasa mencapai suatu keberhasilan dan berhak merayakannya sebagai kemenangan. Tanpa kemenangan jangka pendek, para karyawan akan frustrasi dan gagal mencapai perubahan besar.
- g. Terlalu cepat menyatakan keberhasilan  
Suatu perubahan yang telah dicapai umumnya masih labil. Mudah sekali untuk kembali ke keadaan semula. Jika kemenangan akhir dinyatakan terlalu dini dan hasil perubahan tidak dijaga dengan baik, kembalinya perubahan yang telah terjadi ke kondisi semula sangat mungkin terjadi.
- h. Lalai menanamkan perubahan secara kokoh dalam kultur perusahaan.  
Budaya atau kultur organisasi diyakini sebagai kumpulan perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam kegiatan sehari-hari. Jika perubahan tidak dapat diabadikan ke dalam perilaku karyawan dalam kegiatan sehari-hari, maka lambat laun perubahan yang telah dicapai akan memudar. Perilaku sehari-hari yang bersifat rutinlah yang akan mengabadikan perubahan yang telah dicapai.

Dalam mengelola perubahan, ada banyak pakar yang memberikan pandangannya mengenai fenomena perubahan ini, ada yang menyebutnya sebagai teori, model, dan ada yang mengupasnya sebagai tahapan diantaranya tahapan perubahan menurut John P Kotter, "*Kotter Eight Stage Change Process*". (Kotter, 2007) Teori model perubahan yang dikemukakan oleh John P. Kotter ini terdiri dari delapan tahapan proses perubahan, yaitu:

- a. *Establishing A Sense of Urgency*  
Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
- b. *Creating the Guiding Coalition*  
Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.
- c. *Developing A Vision and Strategy*  
Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.
- d. *Communicating The Change Vision*

Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.

e. *Empowering Broad-Based Action*

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional.

f. *Generating Short Term Wins*

Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.

g. *Consolidating Gains and Producing More Change*

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

h. *Anchoring New Approaches in the Culture*

Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengelola perubahan, ada banyak pakar yang memberikan pandangannya mengenai fenomena perubahan ini, ada yang menyebutnya sebagai teori, model, dan ada yang mengupasnya sebagai tahapan diantaranya tahapan perubahan menurut John P Kotter, "*Kotter Eight Stage Change Process*". Teori model perubahan yang dikemukakan oleh John P. Kotter ini terdiri dari delapan tahapan proses perubahan, yaitu:

a. *Establishing A Sense of Urgency*

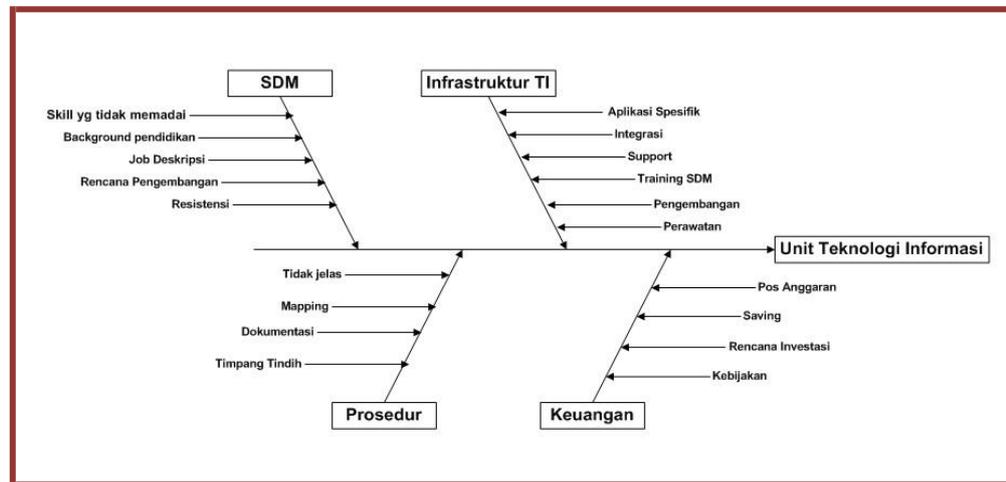
Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda. Pada proses ini, top management pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa PPAK dengan memberikan pandangan dari sisi *competitive advantages* Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa PPAK sehingga dapat terus beradaptasi dengan perubahan di lingkungan sekitar. Selain itu bisa dilakukan dengan *tools* SWOT Analisis, seperti dapat dijelaskan dengan matrix SWOT pada gambar dibawah ini :

**Tabel 1. Matriks SWOT**

<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• anggaran cukup</li> <li>• prasarana dan sarana relatif lengkap</li> <li>• sebagian besar regulasi telah terpenuhi, adanya dukungan pimpinan</li> <li>• usia SDM muda dan semangat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurangnya kesadaran pelaku pengadaan atas esensi tugas dan fungsi layanan pengadaan,</li> <li>• kurangnya dukungan pemimpin untuk mengomandoi pelaksanaan tugas pengadaan barang/jasa</li> </ul>
<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dukungan dari LKPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beban pekerjaan JF PPAK yang tinggi karena dibebani pekerjaan teknis unit kerja</li> </ul>

- kebosanan para pengelola pengadaan barang/jasa

Atau dapat dilakukan dengan mengukur keunggulan diri sendiri dengan menggunakan *fishbone analysis*, seperti :



**Gambar 1.** *Fishbone Analysis*

Dari kondisi aktual yang dijelaskan melalui dua contoh analisis tersebut, maka dapat diformulasikan strategi yang akan dilakukan guna menghadapi tantangan perubahan.

b) *Creating the Guiding Coalition*

Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.

Salah satu caranya adalah melakukan penetapan peran dan tanggung jawab atas tuntutan perubahan yang terjadi, misalnya jikalau terjadi tuntutan perubahan di bidang teknologi informasi, maka dapat dilakukan pembagian peran untuk masing-masing level management, seperti :

**Tabel 2.** Matriks Peran

No	Spesifikasi	Peran dan Tanggung Jawab
1	Manager/ Tim Leader Perubahan (Pimpinan, Sekretaris, Kepala Divisi/ Unit Bisnis dan Tim Leader Proyek, Tenaga Ahli)	Memimpin tim perubahan dan memberikan saran strategis Panduan manajemen perubahan dan melakukan pengamatan lingkungan Arsitek strategis dan rencana, termasuk rencana dan master komunikasi
2	Agen Perubahan (Tim Inti/ Kepala Divisi/ Unit Bisnis / Tenaga Ahli)	Mengidentifikasi dan mengelola risiko Mengidentifikasi kebutuhan stakeholder kunci dan mengelola hubungan Bekerja dengan kelompok kepemimpinan program dan tim proyek Memantau, mengevaluasi dan melaporkan Operational manajemen strategi perubahan dan dukungan perencanaan Sosialisasi pengaruh perubahan dan pelatihan kepada pengguna akhir Menyediakan intelijen bisnis

3	Tim Pengembang/ Proyek (Kepala sub divisi, Anggota Tenaga Ahli, yang dipimpin oleh Agen Perubahan)	Secara aktif mengubah proses dan tim perubahan Berbagi informasi dan memastikan pesan yang konsisten Sosialisai pengaruh perubahan dan pelatihan kepada orang lain Memberikan umpan balik kepada Program / pemimpin proyek - mengidentifikasi masalah, resiko dan Kontak dalam bisnis
4	Change Champions	Aktifkan perubahan dan menerapkan sistem baru Mempengaruhi sejawat dan berbagi pengetahuan Saran atau masukan kekurangan, pengamatan, dll
5	Lainnya	Pengelolaan sumber daya Mengidentifikasi kepentingan stakeholder lainnya

Atau dengan cara lain dilakukan konsolidasi dengan stakeholder, dengan tuntutan perubahan management bisa dapat melakukan konsolidasi dengan stakeholder atas kondisi perubahan yang terjadi. Salah satu langkah yang dapat dilakukan dengan pembahasan dengan instansi terkait dalam hal urgensi perubahan yang terjadi atau membangun koalisi dalam hal dukungan atas tuntutan perubahan.

c) *Developing A Vision and Strategy*

Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi. Pada saat ini perlu dilakukan formulasi perubahan visi dan strategi yang terjadi. Dimana muara dari pembahasan hal tersebut akan dituangkan dalam Rencana Strategis/*Road Map* Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa PPAJK.

d) *Communicating The Change Vision*

Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai. Pada tahapan ini management perlu melakukan sosialisasi atas tuntutan perubahan terkait agar seluruh tahapan dan strategi yang ditetapkan dalam secara sama dan tegas dimengerti oleh setiap elemen di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa PPAJK.

e) *Empowering Broad-Based Action*

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional. Pada tahapan ini merupakan langkah aksi terhadap tuntutan perubahan yang diimplementasikan di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa PPAJK.

f) *Generating Short Term Wins*

Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut. Pada tahapan ini seluruh formulasi rencana strategi dalam rangka beradaptasi atas perubahan mulai terlihat dalam adaptasi organisasi atas tuntutan perubahan yang terjadi.

g) *Consolidating Gains and Producing More Change*

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

Pada tahapan ini dilakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan manajemen perubahan, dimana pada matriks ada dapat dilihat posisi perbaikan yang perlu dilakukan dalam rangka kontrol perubahan. Adapun contoh matriks evaluasi antara lain :

Tabel 3. Matriks Evaluasi

Deliverable Descriptor	Objectives / Purpose	Key message	Timeframe (Frequency & end)	Key Stakeholders (Who)	Delivery Method (briefing paper, email, meeting, face to face,	Responsible
<i>Progress Report</i>	Monitor dan Evaluasi	Must	Day, Week	Manager/ Tim Leader Perubahan (Kepala Divisi/ Unit Bisnis	Meeting	Tim Leader
<i>Evaluation report</i>	Evaluasi	Must	week	Agensi Perubahan (Tim Inti/ Tenaga Ahli)	Email, project status report	Tim Leader
<i>Jobs of the day</i>	Planning	Must	Day	Tim Pengembang/ Proyek	Meeting, face to face, ad hoc	Tim Leader

Pada tahapan ini merupakan tahapan evaluasi atas implementasi perubahan, dimana pada saat evaluasi ini diharapkan semua lubang-lubang kecil kesalahan dapat diatasi dengan baik agar tidak dapat dilihat potensi kegagalan dalam menghadapi tuntutan perubahan.

#### h) *Anchoring New Approaches in the Culture*

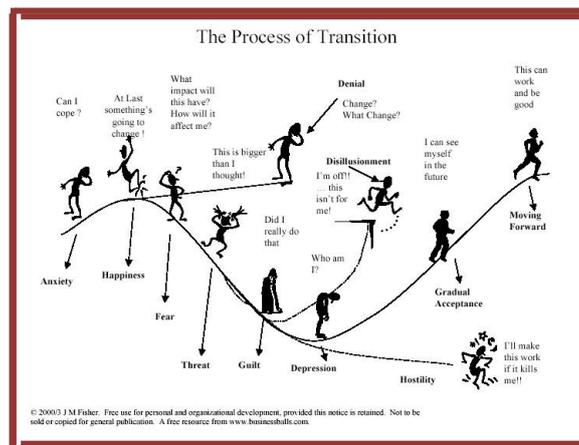
Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

Dilihat dari tahapan diatas dapat digambarkan tahapan-tahapan yang dilakukan yang dijelaskan melalui gambar berikut :



Gambar 2. Kotter Eight Step Process

Sehingga dari setiap perubahan akan membuat suatu skema alur yang terlihat akan tematik dengan setiap perubahan yang terjadi. Resistensi atas sebuah perubahan merupakan suatu hal yang wajar atas setiap perubahan yang terjadi. Dari sisi management perlu dilakukan penanganan perubahan yang terjadi, agar setiap terjadi perubahan dampaknya tidak secara luas dirasakan akibatnya tetapi lebih disusun formulasi langkah prefentif agar proses bisnis, visi, dan misi organisasi tetap *on the track* terlaksana dengan baik.



**Gambar 3.** Change Transition Cycle

#### 4. KESIMPULAN

UKPBJ PPATK telah melakukan Reformasi Birokrasi yang salah satunya adalah perubahan dalam hal pengelolaan pengadaan barang/jasa. Perubahan ini mendorong terwujudnya pengelolaan pengadaan barang/jasa yang efektif dan efisien untuk mendukung pelaksanaan manajemen organisasi PPATK, serta mencapai sasaran organisasi yang tertuang dalam rencana strategis PPATK. Perubahan tersebut mulai dilakukan dengan mengelola secara komprehensif atas kinerja pengadaan barang/jasa di lingkungan UKPBJ PPATK.

#### REFERENSI

- Davison, R. (2005). From Government to e-Government : a transition Model. *Information Technology & People, Volume 18*, 280 - 299.
- Greenberg, B. &. (1997). *Behavior in Organization Understanding and Managing The*. United State of America: Prentice Hall.
- John R. Schermerhorn, J. J. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Kasali, R. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Gramedia.
- Katie, C. K. (2007). *Management of Change*.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Effort*. Inggris: Harvard Business Review.
- Leavitt, J. H. (1997). *Psikologi Manajemen (Terjemahan M.Zarkasi)*. Jakarta: Erlangga.
- Nauheimer, H. (2007). *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*.
- Newton, R. (2007). *Managing Change*. Canada: Pearson Education Canada.
- Robbin. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12 (Terjemahan Diana Angelica)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Toha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Grafindo.