

## ANALISIS MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI PASCA REVISI UNDANG-UNDANG

Dani Rustandi<sup>1</sup>, Fibria Indriati<sup>2</sup>

Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>  
E-mail: dani.rustandi@gmail.com

### ABSTRAK

*Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengalami perubahan yang fundamental sebagai konsekuensi dari adanya revisi undang-undang KPK pada akhir tahun 2019. Mengimplementasikan perubahan yang terjadi menjadi tantangan besar bagi seluruh elemen di dalam organisasi KPK. Banyak penelitian terdahulu menggambarkan bahwa sebagian besar inisiatif perubahan berakhir dengan kegagalan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan upaya organisasi KPK dalam mengimplementasikan perubahan melalui pendekatan manajemen perubahan. Model manajemen perubahan Lewin dijadikan sebagai landasan pemikiran bagi penulis untuk menganalisis proses implementasi perubahan di dalam organisasi KPK. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan melakukan penelaahan terhadap beberapa penelitian terdahulu serta dokumen laporan, publikasi, atau berita tentang perubahan organisasi KPK sebagai data sekunder. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa langkah strategis mengimplementasikan perubahan di organisasi KPK dilakukan pada aspek struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Adapun manajemen perubahan yang terjadi di KPK selaras dengan tahapan-tahapan perubahan menurut model manajemen perubahan Lewin yaitu unfreezing, moving, dan refreezing.*

**Kata Kunci:** *Change management, manajemen perubahan, perubahan organisasi*

### ABSTRACT

*The Corruption Eradication Commission (KPK) organization underwent a fundamental change as a consequence of the revision of the KPK law at the end of 2019. Implementing the changes was a big challenge for all elements within the KPK organization. Many past studies have shown that most change initiatives end in failure. This study aims to describe the efforts of the KPK organization in implementing change through a change management approach. Lewin's change management model is used as a rationale for the author to analyze the process of implementing change within the KPK organization. This study uses the literature study method by reviewing several previous studies and document reports, publications, or news about changes in the KPK organization as secondary data. The results of this study reveal that strategic steps to implement changes in the*

*KPK organization are carried out on aspects of organizational structure, human resources, and organizational culture. The management of changes that occur at the KPK are in line with the stages of change according to Lewin's change management model, namely unfreezing, moving, and refreezing.*

**Keywords:** *Change management, change management, organizational change*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi sebagai sebuah entitas sosial akan selalu dihadapkan pada kondisi lingkungan yang selalu berubah sehingga pada akhirnya mendorong dirinya untuk selalu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hirsch & Desoucey (2006) menerangkan bahwa setiap organisasi dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya untuk dapat menjaga eksistensinya. Seiring dengan tumbuh dan berkembangnya organisasi, baik itu organisasi bisnis/swasta maupun organisasi publik/pemerintahan akan mengalami perubahan-perubahan sepanjang siklus hidupnya.

Dalam konteks organisasi sektor publik, perubahan yang terjadi seringkali didorong oleh adanya perubahan kebijakan pemerintah, pengetatan anggaran, deregulasi terhadap finansial, dan kemajuan teknologi (Kuipers et al., 2014; Van der Voet dan Van de Walle, 2015). Tidak terkecuali Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sebagai sebuah organisasi publik juga dihadapkan pada adanya perubahan kondisi dan lingkungan yang secara dominan diakibatkan oleh adanya perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah. September 2019 menjadi titik awal

sejarah terjadinya perubahan secara fundamental dalam organisasi KPK yang didorong oleh adanya revisi terhadap Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 sebagai dasar bagi KPK dalam menjalankan tugas dan fungsinya selama ini. Hal ini ditandai dengan terbitnya Undang-Undang No. 19 Tahun 2019 sebagai revisi atas Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Perubahan tersebut membawa dampak signifikan terhadap organisasi KPK yang diantaranya adalah terkait dengan aspek kelembagaan dan kepegawaian di dalamnya. Revisi undang-undang KPK tersebut kemudian pada akhirnya memaksa KPK melakukan perubahan-perubahan secara organisasional untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan-ketentuan baru yang berlaku dalam undang-undang hasil revisi tersebut. Diantara ketentuan-ketentuan baru tersebut terdapat dua hal mendasar yang menjadi pendorong terjadinya perubahan di dalam organisasi KPK. Ketentuan pertama adalah berkaitan dengan berubahnya status kelembagaan KPK dari yang semula ditempatkan sebagai lembaga independen yang tidak termasuk dalam rumpun kekuasaan eksekutif menjadi bagian dari lembaga negara dalam rumpun kekuasaan

eksekutif. Ketentuan kedua adalah terkait dengan berubahnya status kepegawaian pegawai KPK dari yang semula bukan Aparatur Sipil Negara (ASN) kemudian menjadi bagian dari ASN.

Dalam perjalanannya, proses perubahan organisasi KPK tersebut telah menimbulkan dinamika didalam lingkungan internal KPK sendiri, diantaranya adalah terkait dengan proses peralihan status pegawai KPK menjadi ASN. Muncul reaksi penolakan dari sebagian pegawai KPK yang merasakan ketidakcocokan dengan perubahan yang terjadi. Respon penolakan tersebut terlihat dari adanya sejumlah pegawai yang memilih untuk mengundurkan diri. Hal ini sebagaimana dilansir dalam pemberitaan dalam situs CNN Indonesia pada 31 Desember 2020 bahwa sepanjang 2020 tercatat ada 43 orang pegawai KPK yang mengundurkan diri.

Adapun konsekuensi lain dari adanya revisi undang-undang KPK dalam aspek kelembagaan adalah KPK dituntut untuk melakukan perubahan struktur organisasi dan budaya organisasi menyesuaikan dengan ketentuan baru yang berlaku.

Terlepas dari dinamika yang timbul sebagai respon terhadap perubahan ini, KPK sebagai sebuah organisasi dituntut untuk dapat tetap berjalan melaksanakan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi seiring dengan

agenda-agenda perubahan tersebut diwujudkan.

Upaya untuk mengimplementasikan perubahan di dalam organisasi KPK menjadi tantangan besar bagi seluruh komponen di dalam organisasi KPK. Penelitian-penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa tingkat kegagalan dari suatu program implementasi perubahan adalah sangat tinggi yaitu mencapai 70% (Beer & Nohria, 2000; Burnes, 2002). Karena itu upaya mengimplementasikan perubahan perlu dikawal dengan upaya-upaya manajemen perubahan yang baik.

Sehubungan dengan uraian penjelasan di atas, maka tulisan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran terkait upaya organisasi KPK dalam mengimplementasikan perubahan dengan pendekatan konsep manajemen perubahan. Tulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam bidang ilmu administrasi publik khususnya penelitian yang berkaitan dengan implementasi perubahan organisasi dan mengelola perubahan di dalam organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi telah menjadi isu sentral dalam lingkup kajian tentang teori organisasi, manajemen, dan administrasi.

Jones (2002) dalam Winardi (2006) memberikan pengertian terhadap perubahan organisasi sebagai

tindakan mengalihkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan di masa depan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitasnya. Pendapat lain dari Michel Beer (2000) menyatakan bahwa organisasi dikatakan berubah apabila memilih untuk bertindak berbeda dari sebelumnya, dan perbedaan ini akan membawa pada perubahan. Apabila pilihan tindakan yang diambil tidak berbeda dengan sebelumnya maka akan semakin menegaskan status quo yang sedang berlaku.

Dengan demikian untuk merespon perubahan yang terjadi maka diperlukan tindakan-tindakan yang berbeda dari sebelumnya. Robbins (1996) menyarankan dilakukannya berbagai penyesuaian baik pada sisi teknologi, strategi, perilaku anggota organisasi dan lain sebagainya yang dengan tujuan supaya organisasi mampu bertahan terhadap perubahan. Tindakan-tindakan dalam menghadapi perubahan tersebut kemudian diwujudkan dalam proses mengimplementasikan perubahan.

Berkaitan dengan uraian tersebut diatas, apabila dilihat dari proses implementasinya maka perubahan organisasi dikelompokkan menjadi dua macam yaitu: *unplanned change* (perubahan yang tidak direncanakan) dan *planned change* (perubahan yang direncanakan) (Winardi, 2006). Lippit et al. (1958) menerangkan bahwa perubahan yang direncanakan adalah inisiatif perubahan yang telah dipikirkan dengan baik dan

diimplementasikan melalui agen yang memfasilitasi perubahan tersebut dengan tujuan untuk membawa perubahan yang bermanfaat bagi organisasi. Senada dengan hal tersebut Robbins (1996) menyatakan bahwa perubahan yang direncanakan adalah perubahan yang terjadi secara disengaja dengan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang berorientasi pada upaya perbaikan kapabilitas organisasi dalam beradaptasi pada perubahan lingkungan termasuk di dalamnya adalah perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan terencana bersifat proaktif dimana perubahan dilakukan secara disengaja dan terencana guna mengantisipasi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi di masa yang akan datang.

Adapun perubahan yang tidak direncanakan merupakan perubahan tindakan organisasi disebabkan adanya dorongan kekuatan dari luar organisasi dan bersifat di luar kontrol organisasi. Perubahan yang tidak direncanakan terjadi secara acak dan spontan, dan perubahan tersebut terjadi tanpa adanya kendali dari agen perubahan sehingga cenderung merusak organisasi (Winardi, 2006). Lebih lanjut Winardi (2006) menjabarkan sejumlah aspek di dalam organisasi yang dapat dimodifikasi melalui metode-metode tertentu dalam menghadapinya.

**Tabel 1. Aspek-Aspek Keorganisasian yang Dapat Dimodifikasi dan Metode Dalam Menghadapinya.**

| Aspek                         | Metode Perubahan   |
|-------------------------------|--|
| Tujuan dan Sasaran Organisasi | Rumusan misi dijelaskan secara menyeluruh; lakukan modifikasi target sasaran yang ada; implementasikan asas manajemen berdasarkan target sasaran.  |
| Kultur                        | Lakukan modifikasi dan klarifikasi budaya organisasi dengan menciptakan keyakinan-keyakinan utama yang menjadi nilai-nilai dasar dalam membentuk perilaku anggota organisasi dan elemen-elemen kelompok di dalam organisasi. |
| Strategi                      | Modifikasi rencana-rencana strategik, modifikasi rencana-rencana operasional; modifikasi kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur.  |
| Tugas-tugas                   | Modifikasi desain pekerjaan; terapkan perkayaan pekerjaan ( <i>job enrichment</i> ) dan kelompok-kelompok kerja otonomi.   |
| Teknologi                     | Perbaiki peralatan serta fasilitas-fasilitas; perbaiki metode-metode dan arus pekerjaan.   |
| Orang-orang                   | Modifikasi kriteria seleksi; modifikasi praktik-praktik rekrutmen; terapkan program pelatihan dan pengembangan; klarifikasi peranan-peranan dan ekspektasi-ekspektasi.   |
| Struktur                      | Modifikasi uraian pekerjaan; modifikasi desain keorganisasian; sesuaikan mekanisme koordinasi; modifikasi penyebaran otoritas.   |

Sumber : Winardi (2006)

**Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi**

Kreitner & Kinicki (2014) mengemukakan adanya dua faktor yang menjadi pendorong perubahan organisasi yaitu (1) *eskternal forces* (kekuatan eksternal) yang meliputi kemajuan teknologi, karakteristik demografik, perubahan pasar, dan tekanan sosial politik; dan (2) *internal forces* (kekuatan internal) yang diantaranya terkait aspek sumber daya manusia, kepemimpinan, dan perilaku atau keputusan manajerial. Pendapat senada dikemukakan oleh Sobirin (2005) dalam Rahadian (2013) dengan lebih menegaskan aspek faktor internal meliputi dua hal pokok yaitu (1) perubahan struktural yaitu perubahan pada perangkat keras yang meliputi perubahan sistem, struktur organisasi dan strategi serta (2) perubahan kultural yaitu perubahan pada perangkat lunak organisasi yang meliputi kebijakan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan perubahan perilaku manusia dalam organisasi.

**Model Manajemen Perubahan**

Salah satu model manajemen perubahan yang cukup populer adalah *Three Step Model* yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951). Model ini membagi proses perubahan organisasi dalam tiga tahapan., yaitu Pencairan (*unfreezing*), Peralihan (*moving*) dan Pembekuan Kembali (*refreezing*).

**Unfreezing (Pencairan)**

Langkah pertama dalam proses perubahan organisasi adalah mencairkan situasi atau status quo yang sedang berlaku, tahap ini disebut *unfreezing*. Proses mencairkan merupakan proses yang krusial di awal perubahan untuk mencapai keadaan keseimbangan terhadap status quo. Proses pencairan perlu dilakukan untuk mengatasi adanya tekanan yang timbul baik secara individual maupun kelompok di dalam organisasi. Pada tahapan ini organisasi dapat mengindikasikan kesiapan untuk berubah yang mencakup adanya kesadaran terhadap perubahan itu sendiri, pentingnya melakukan perubahan guna mempersiapkan organisasi untuk menyongsong perubahan (Mellita & Elpanso, 2020). Proses pencairan dilakukan melalui tiga cara, pertama dengan meningkatkan dan memperkuat faktor-faktor utama yang menjadi penggerak yang dapat menggerakkan individu atau kelompok dari situasi status quo sedang terjadi saat ini. Kedua, mereduksi dorongan-dorongan negatif yang bertentangan dengan pergerakan kearah perubahan yang diharapkan. Sedangkan cara ketiga adalah dengan memadukan kedua cara diatas. Dalam kondisi ini, terdapat beberapa tindakan yang dapat membantu proses pencairan, yaitu memotivasi peserta perubahan dengan menyiapkan mereka untuk mengikuti perubahan, membangun kepercayaan dan mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan serta secara aktif mendorong pelibatan anggota organisasi dalam

mengidentifikasi masalah dan mencari solusinya dengan berdiskusi secara berkelompok (Robbins, 2003) dalam (Mellita & Elpanso, 2020).

Dapat disimpulkan bahwa tahap *Unfreezing* merupakan tahapan proses yang memusatkan tindakan pada penciptaan motivasi untuk melakukan perubahan dan mengatasi tekanan resistensi terhadap perubahan.

### ***Moving (Peralihan)***

Model Lewin menegaskan bahwa perubahan merupakan sebuah proses transisi dan tidak dipandang sebagai sebuah aktivitas. Tahap kedua ini adalah proses mulai beralihnya organisasi menuju perubahan yang diharapkan. Pada tahap ini ditandai dengan berubahnya pola pikir orang-orang di dalam organisasi dan sudah terbentuknya motivasi serta kesiapan diri dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Pada tahapan ini hal yang penting bagi organisasi adalah membangun keyakinan orang-orang di dalam organisasi untuk mau bergabung dalam agenda perubahan serta mengikis kekhawatiran, rasa takut dan ketidakpercayaan terhadap perubahan. Organisasi perlu memberikan waktu kepada individu-individu di dalam organisasi untuk memahami perubahan yang terjadi serta mempelajarinya sehingga terbentuk pengertian dan pemahaman individu dan sikap bersedia untuk bersama-sama menghadapi perubahan. Berbagai tindakan intervensi organisasi yang mungkin diperlukan pada tahap ini

adalah dalam bentuk perubahan struktur dan budaya organisasi. Dalam pelaksanaannya, tindakan intervensi organisasi tersebut harus sejalan dengan struktur organisasi (Wetzel & Bunch, 2000). Adapun dukungan organisasi yang perlu diberikan pada tahapan ini adalah dalam bentuk pelatihan, mentoring, dan upaya-upaya untuk membangun pemahaman bersama bahwa kesalahan yang terjadi di masa lalu dianggap sebagai sebuah proses pembelajaran dalam rangka mencapai keadaan yang lebih baik melalui perubahan yang dilakukan. Secara umum yang terjadi pada tahap *moving* ini adalah proses pembelajaran yang meliputi pemberian informasi baru, metode kerja yang baru, dan pola pemikiran yang baru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tahap *moving* adalah proses untuk melibatkan orang-orang di dalam organisasi untuk bergerak kearah perubahan yang diharapkan.

#### **Refreezing (Pembekuan Kembali)**

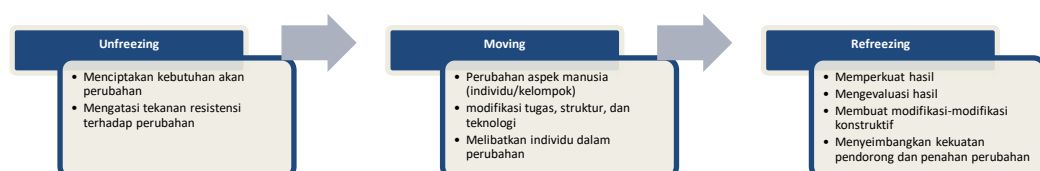
Tahapan akhir dari proses perubahan organisasi dalam model Lewin adalah *Refreezing*. Fokus utama

organisasi pada tahap ini adalah membangun stabilitas setelah perubahan benar-benar telah diterima sepenuhnya dan menjadi keyakinan setiap individu di dalam organisasi. Hal-hal yang menjadi indikasi pada Model Lewin di tahapan ini adalah telah terbangunnya sebuah kondisi baru, budaya baru, dan norma baru yang telah diadaptasi oleh semua anggota organisasi dimana individu-individu telah merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi. Hal yang harus segera dilakukan oleh organisasi ketika kondisi tersebut telah tercapai adalah mengikat perilaku baru yang telah berubah dengan melembagakan perubahan.

Kotter (1995) menegaskan bahwa proses melembagakan perubahan inilah yang pada akhirnya akan menentukan keberhasilan di dalam mengimplementasikan perubahan yang berkelanjutan.

Ketiga tahapan proses perubahan menurut Kurt Lewin tersebut dapat digambarkan dalam bentuk sebuah diagram proses seperti pada gambar 1 sebagai berikut:

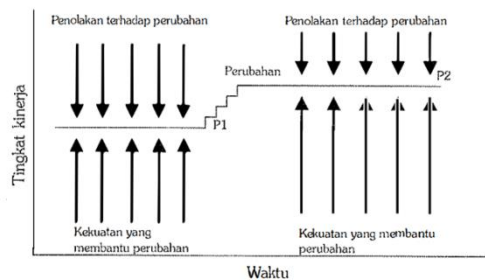
**Gambar 1. Model 3 Tahap Perubahan Lewin**



Sumber : Diolah dari Winardi (2006)

Selain model 3 tahap perubahan di atas, Kurt Lewin juga memperkenalkan sebuah model perubahan yang disebut *Lewin's Force-Field Theory of Change*.

**Gambar 2. Teori Medan Kekuatan Lewin**



Sumber : Winardi (2006)

Teori ini memberikan gambaran bahwa perubahan organisasi dapat terjadi apabila dorongan kekuatan yang mendukung perubahan lebih besar dari dorongan kekuatan yang menolak perubahan, maka seiring dengan waktu berjalan, organisasi harus dapat meminimalisasi kekuatan-kekuatan yang menolak perubahan dan memastikan adanya dorongan yang lebih besar dari kekuatan yang mendukung perubahan.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait manajemen perubahan telah banyak dilakukan. Namun demikian penelitian terkait manajemen perubahan di organisasi pemerintahan atau sektor publik masih terbatas dan dengan perspektif yang beragam.

Penelitian Stewart & O'Donnell (2007) memberikan kesimpulan bahwa faktor kepemimpinan dan pembelajaran

organisasi menjadi faktor yang menentukan dalam mengimplementasikan manajemen perubahan khususnya pada organisasi publik. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan di tingkat lintas departemen organisasi bahkan hingga menyentuh individu-individu di dalam organisasi. Adapun pembelajaran organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong perubahan mengingat hal tersebut berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri secara cepat terhadap kondisi perubahan yang terjadi. Organisasi dituntut untuk tetap mampu menjalankan fungsinya selama berhadapan dengan perubahan yang terjadi.

Penelitian Rondonuwu & Trisnantoro (2013) telah mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan sebuah manajemen perubahan dapat tidak berjalan optimal disebabkan: 1) Tim koalisi yang dibentuk sebagai pengelola dan pengendali kegiatan kurang memahami pelaksanaan mekanisme kebijakan perubahan; 2) Kepemimpinan yang tidak dalam menegakkan kedisiplinan terhadap aturan yang telah dibuat; 3) Tim koalisi perubahan tidak secara aktif mengkomunikasikan perubahan terhadap para *stakeholder eksternal* sehingga menimbulkan perbedaan persepsi diantara para *stakeholder eksternal*. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode kualitatif dengan melibatkan 17 informan yang berasal



dari stakeholder internal dan eksternal organisasi dengan mengambil lokus penelitian di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB.

Penelitian Kurniawan (2019) memberikan penekanan akan adanya resistensi yang dihadapi organisasi selama proses implementasi perubahan di sektor publik. Penelitian tersebut berusaha menganalisis bagaimana agar organisasi sektor publik dapat mengatasi penolakan atas perubahan yang terjadi sehingga perubahan tersebut berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penolakan yang muncul dari individu-individu di dalam organisasi publik dapat diantisipasi dengan adanya kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan yang harus didukung oleh seluruh anggota organisasi terutama pemimpin di dalam organisasi yang berperan sebagai penggerak utama dalam membawa organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju perubahan yang diharapkan.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kepustakaan. Studi kepustakaan menurut Syaibani (2012) dalam Azizah (2017) adalah rangkaian upaya peneliti dalam menghimpun informasi yang dibutuhkan untuk mengurai masalah pada topik yang diteliti. Melalui metode studi kepustakaan ini, peneliti menggali informasi dan mendapatkan data dari berbagai sumber yang

berkaitan dengan masalah yang diangkat di dalam penelitian. Langkah yang ditempuh peneliti dalam studi kepustakaan adalah dengan cara melakukan pengkajian pada beberapa penelitian terdahulu, melengkapi data dan informasi dari sumber-sumber lainnya berupa dokumen-dokumen yang memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian, buku, artikel, dan jurnal yang relevan.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini mengacu pada prosedur studi kepustakaan sebagaimana diterangkan oleh Zed (2008) dalam Azizah (2017) sebagai berikut:

1. Menentukan ide umum yang menjadi gagasan penelitian;
2. menggali informasi untuk mendalami topik;
3. mempertegas masalah yang menjadi fokus penelitian;
4. mencari dan menemukan berbagai sumber referensi yang diperlukan yang dapat berupa bahan bacaan dan kemudian mengklasifikasikannya;
5. membaca bahan referensi yang telah dikumpulkan dan membuat catatan-catatan penting penelitian;
6. mengkaji ulang dan memperkaya informasi tambahan dengan mencari lagi bahan bacaan;
7. mengklasifikasikan lagi bahan bacaan dan mulai melakukan menulis.

Dengan demikian, penelitian ini menggunakan literatur-literatur yang relevan seperti jurnal dan buku, serta dokumen-dokumen terkait diantaranya

dokumen Rencana Strategis KPK 2020-2024, dokumen Laporan Tahunan KPK Tahun 2020-2021, dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) KPK tahun 2020-2021 sebagai sumber data penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data yang ditempuh dalam penelitian ini berupa dokumentasi, yaitu menelaah dan menggali data mengenai hal-hal yang terkait dengan variabel penelitian.

Sedangkan alat bantu yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian berupa daftar *check-list* yang berisi hasil pengklasifikasian bahan penelitian, catatan penelitian, dan skema penulisan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Revisi undang-undang KPK yang pada awalnya ditujukan untuk melakukan perbaikan terhadap kelembagaan KPK ternyata tidak sepenuhnya direspon secara positif. Beberapa kalangan memberikan tanggapan bahwa perubahan status kelembagaan KPK sebagai bagian dari ASN akan melemahkan kinerja KPK dan mengurangi independensi KPK. Selain itu organisasi KPK masih dihadapkan pada berbagai kondisi lingkungan yang ada di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja KPK yaitu diantaranya adalah masih lemahnya kondisi penegakan hukum di Indonesia, belum efektifnya upaya penguatan aparat penegak hukum oleh pemerintah, belum optimalnya kinerja Aparat Penagkak Hukum dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, serta

koordinasi yang tidak efektif, dan ditambah dengan maraknya penyalahgunaan lambang KPK oleh pihak tidak bertanggungjawab yang bertindak sebagai KPK gadungan, serta adanya kepentingan segelintir oknum tertentu yang memanfaatkan KPK. Sementara itu pada aspek lingkungan internal, KPK dinilai belum cukup mampu beradaptasi terhadap kemajuan kejahatan finansial (Renstra KPK, 2020-2024).

Pasca revisi undang-undang KPK, telah dilakukan serangkaian perubahan di tubuh organisasi KPK. Perubahan tersebut mencakup pada 3 aspek strategis yaitu aspek sumber daya manusia, aspek budaya organisasi, dan aspek kelembagaan diantaranya berupa perubahan struktur organisasi.

Upaya implementasi perubahan tersebut dilakukan dengan menerapkan serangkaian proses manajemen perubahan di dalam organisasi KPK.

Penerapan manajemen perubahan yang berjalan di KPK tersebut dianalisis menggunakan model 3 tahap perubahan organisasi Lewin sebagai berikut:

### **Tahap *Unfreezing***

Pada tahapan ini dilakukan tindakan-tindakan untuk membangun motivasi individu-individu didalam organisasi KPK (insan KPK) dan juga pada tingkatan kelompok kerja untuk mendukung perubahan yang terjadi serta mereduksi faktor-faktor penghambat perubahan serta kekuatan-kekuatan yang menentang perubahan.

Langkah pertama adalah dengan mengidentifikasi kelemahan organisasi dengan analisis kekuatan serta SWOT sebagai berikut:

**Gambar 2. Matriks SWOT KPK**



Sumber: Dokumen Renstra KPK 2020-2024

Mengacu pada dokumen renstra KPK 2020-2024 dapat diidentifikasi bahwa KPK masih memiliki kelemahan kurangnya koordinasi dengan APH dan APIP, sistem informasi tidak berjalan, keterbatasan SDM dan manajemen kinerja yang masih rendah, tata kelola TI yang rendah, belum optimalnya *asset recovery*, lemahnya program berkesinambungan, lemahnya pembentukan budaya organisasi, komunikasi pencegahan yang tidak efektif, serta kegiatan monitoring supervisi terhadap eksekusi strategi yang masih rendah.

Dengan mengetahui peta SWOT tersebut, Organisasi kemudian

menyusun langkah-langkah lebih lanjut untuk mengkonsolidasikan kekuatan-kekuatan pendorong perubahan dan mereduksi kekuatan-kekuatan penghambat perubahan, hal tersebut sejalan dengan teori medan kekuatan (*force field theory of change*) (Lewin, 1951).

Upaya berikutnya adalah membangun keyakinan dan pemahaman pegawai KPK bahwa perubahan menjadi ASN adalah suatu keharusan dan satu-satunya pilihan yang dapat dilakukan adalah mengikuti dan berpartisipasi dalam perubahan tersebut. Disamping itu, untuk membangun motivasi di kalangan

internal, perlu ditegaskan bahwa perubahan kelembagaan KPK akan membawa dampak positif terhadap organisasi KPK. Hal tersebut juga dilakukan untuk menjawab kekhawatiran banyak kalangan akan dampak dari perubahan organisasi yang akan melemahkan kinerja KPK. Perubahan organisasi KPK ini bahkan dipandang sebagai sebuah peluang bagi KPK sebagaimana dinyatakan dalam dokumen renstra KPK tahun 2020-2024 bahwa adanya revisi undang-undang KPK memberikan semangat baru untuk KPK melakukan pencegahan dan pemberantasan korupsi. Beralihnya status kepegawaian KPK menjadi ASN menjadi peluang keleluasaan bagi KPK untuk pindah ke Kementerian/Lembaga lain, untuk menjadi *role model* atau pemicu budaya antikorupsi. Hal tersebut ditegaskan pula dalam komunikasi yang disampaikan pimpinan KPK baik terhadap kalangan internal maupun eksternal. Ketua KPK selaku pemimpin organisasi KPK telah memberikan penekanan bahwa revisi UU KPK akan membuat KPK semakin kuat hal tersebut dikarenakan dengan berubahnya status KPK sebagai lembaga eksekutif maka akan lebih bisa menjalin komunikasi dan bekerja sama dalam sistem pemerintahan yang baik, hal tersebut juga akan semakin memberikan keleluasaan bagi KPK dalam membangun agenda kerja sama pemberantasan korupsi dengan berbagai kementerian dan lembaga pemerintahan. Agenda kerja sama

dimaksud diharapkan akan dapat menyentuh semua bidang kekuasaan yaitu kekuasaan legislatif, eksekutif, yudikatif dan partai politik sebagaimana dilansir dalam situs [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id) pada 31 Desember 2021.

Pada tahapan ini juga manajemen organisasi KPK telah melakukan serangkaian upaya dalam membangun komunikasi yang terbuka antara jajaran manajemen organisasi dan pegawainya. Dengan terbangunnya komunikasi yang baik maka pegawai mendapatkan informasi yang cukup jelas terkait perubahan yang terjadi serta mampu memahami alasan-alasan logis yang melatarbelakangi terjadinya perubahan di dalam organisasi KPK serta mengetahui dan merasakan manfaat yang akan diterima pegawai sebagai dampak positif dari perubahan yang terjadi di masa mendatang.

Hasil keluaran dari tahapan ini adalah terbentuknya insan KPK yang telah memiliki pola pikir baru dan sudah memiliki motivasi dan kesiapan mental untuk berubah sejalan dengan perubahan organisasi KPK.

#### **Tahap Moving**

Tahap selanjutnya adalah tahap *moving* yaitu tahapan yang menggambarkan proses peralihan di dalam organisasi menuju perubahan yang diharapkan. Pada tahapan ini organisasi melakukan berbagai intervensi untuk mengarahkan perubahan terhadap aspek manusia serta struktur organisasi dengan penekanan akhir pada pelibatan

individu-individu di dalam organisasi KPK dalam agenda perubahan.

Terkait perubahan dalam aspek manusia di dalam organisasi Melchor (2008) mengungkapkan bahwa dalam mengelola perubahan, organisasi perlu membangun adaptasi pola pikir, perilaku dan sikap anggota organisasi, serta budaya organisasi terhadap lingkungan yang baru. Sejalan dengan gagasan tersebut, perubahan terhadap aspek manusia di dalam organisasi KPK diawali dengan melakukan perubahan terhadap nilai dan budaya organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam dokumen renstra KPK 2020-2024 bahwa Nilai organisasi KPK adalah pedoman internal yang dijadikan panduan dalam setiap tindakan yang mencerminkan sikap, perilaku dan karakter organisasi untuk mewujudkan visi dan misi KPK. Nilai organisasi KPK tersebut terdiri dari Integritas, Sinergi, Keadilan, Profesionalisme, dan Kepemimpinan yang disingkat dengan IS KPK, berubah dari Nilai organisasi KPK sebelumnya yaitu RI KPK yang merupakan singkatan dari Religiusitas, Integritas, Keadilan, Profesionalisme, dan Kepemimpinan. Adanya perubahan dengan penambahan nilai Sinergi sebagai bentuk respon penyesuaian terhadap status KPK sebagai lembaga ASN yang dituntut untuk dapat bersinergi dan membangun kolaborasi dengan lembaga pemerintah dan lembaga negara yang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Perubahan nilai organisasi tersebut juga

dimaksudkan untuk mempersiapkan individu-individu di dalam KPK yang disebut sebagai Insan KPK agar mempunyai fondasi nilai dan semangat yang senafas dengan perubahan yang terjadi. Perubahan nilai organisasi tersebut diikuti dengan perubahan kode etik insan KPK yang ditindaklanjuti dengan proses internalisasi melalui rangkaian kegiatan sosialisasi dan edukasi di lingkungan internal KPK.

Upaya perubahan berikutnya dalam tahapan *moving* ini adalah melakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur menciptakan pengkondisian baru di dalam organisasi KPK. Perubahan struktur merupakan bagian dari langkah penataan organisasi yang dilakukan oleh manajemen KPK sebagai wujud penyesuaian terhadap ketentuan baru yang berlaku sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019. Perubahan struktur organisasi KPK ini dilandasi oleh Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi (Perkom) Nomor 7 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja KPK. Peraturan tersebut lahir karena terdapat perubahan di undang-undang KPK dimana semula pada pasal 6 KPK memiliki 5 tugas dan fungsi berubah menjadi 6 fungsi.

Pada tahapan ini juga mulai dilakukan proses perubahan terkait aspek kepegawaian dengan mengalihkan status pegawai KPK menjadi ASN melalui serangkaian proses yang dimulai dari tahap seleksi, pengangkatan, hingga orientasi.

Orientasi merupakan kegiatan pendidikan terhadap pegawai KPK untuk memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai KPK yang sudah menjadi ASN agar dapat melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.

Adapun hasil keluaran dari tahapan ini adalah adanya pelibatan dari setiap elemen organisasi baik individu maupun kelompok untuk secara bersama-sama berpartisipasi mewujudkan perubahan.

#### **Tahap Refreezing**

Tahap *refreezing* merupakan tahap akhir dalam perubahan organisasi menurut Lewin (1951). Fokus organisasi pada tahap ini adalah membangun stabilitas organisasi dengan melakukan penguatan-penguatan dan evaluasi terhadap upaya-upaya perubahan yang dilaksanakan pada tahap-tahap sebelumnya. Upaya penguatan tersebut mencakup penguatan pada aspek sumber daya manusia, penguatan pada aspek nilai dan budaya organisasi, dan penguatan pada aspek kelembagaan.

Penguatan pada aspek sumber daya manusia ditempuh dengan melakukan penyempurnaan dan harmonisasi terhadap peraturan-peraturan manajemen sumber daya manusia yang mencakup sebagai berikut: peraturan tentang Jabatan Fungsional di lingkungan KPK; peraturan terkait kompetensi teknis jabatan; peraturan tunjangan jabatan fungsional, peraturan pedoman analisis

jabatan, analisis beban kerja; dan evaluasi jabatan; peraturan penilaian kinerja pegawai; peraturan sistem akuntabilitas kinerja; peraturan pengembangan kompetensi pegawai, dan lain-lain. Upaya penguatan lainnya adalah dengan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai KPK.

Penguatan pada aspek nilai dan budaya organisasi dilakukan melalui serangkaian kegiatan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi di lingkungan internal KPK, diantaranya kegiatan sosialisasi dan internalisasi kode etik Insan KPK kepada seluruh pegawai KPK, penciptaan lagu mars dan hymne KPK yang diperdengarkan dalam setiap kegiatan internal KPK, upacara apel pagi rutin setiap hari senin, pengumandangan lagu Indonesia Raya serta pembacaan Pancasila secara rutin melalui sistem pengeras suara di lingkungan gedung KPK yang mencapai setiap sudut ruang kerja di seluruh gedung KPK.

Adapun penguatan pada aspek kelembagaan dilakukan dengan penyempurnaan proses bisnis, metode kerja, serta teknologi dan alat penunjang kerja yang selaras dengan struktur organisasi KPK yang baru.

Upaya-upaya yang dilakukan pada tahapan ini dimaksudkan untuk melembagakan perubahan yang sudah terbangun sehingga akan terjadi perubahan yang berkelanjutan di dalam organisasi KPK.

Adapun hasil keluaran pada tahapan ini adalah telah terbentuknya

kondisi baru, budaya organisasi baru, norma baru yang telah diadaptasi dan diterima oleh setiap individu di dalam organisasi KPK sehingga organisasi KPK dapat berjalan secara efektif sesuai dengan perubahan yang diharapkan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa langkah strategis mengimplementasikan perubahan di dalam organisasi KPK adalah dilakukan pada aspek sumber daya manusia, aspek budaya organisasi, dan aspek struktur organisasi sehingga perubahan yang dilakukan dapat menyentuh pada semua tingkatan di dalam organisasi KPK baik perubahan pada tingkat individu, perubahan pada tingkat kelompok, dan perubahan pada tingkat organisasi. Adapun dilihat dari segi prosesnya maka perubahan organisasi yang terjadi di KPK adalah termasuk jenis perubahan yang terencana (*planned change*). Sedangkan tahapan-tahapan proses mengimplementasikan perubahan itu sendiri dilakukan dengan mengikuti model manajemen perubahan lewin yang terbagi kedalam tiga tahap yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Dokumen Resmi:**

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020). Dokumen Rencana Strategis KPK 2020-2024. Jakarta : KPK RI

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020). Laporan Tahunan KPK 2020. Jakarta : KPK RI

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020). Laporan Akuntabilitas Kinerja KPK 2020. Jakarta : KPK RI

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2021). Laporan Tahunan KPK 2021. Jakarta : KPK RI

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2021). Laporan Akuntabilitas Kinerja KPK 2021. Jakarta : KPK RI

### **Internet:**

<https://www.cnnindonesia.com/nasiona/20201230131611-12-587828/kpk-catat-43-pegawai-mengundurkan-diri-sepanjang-2020>

<https://www.kpk.go.id/id/berita/berita-kpk/2445-catatan-akhir-tahun-menyongsong-2022>. Diakses 2 Juni 2022.

**Skripsi, Tesis, Disertasi, Laporan Penelitian:**

- Azizah, A. (2017). Studi kepustakaan mengenai landasan teori dan praktik konseling naratif (Doctoral dissertation, State University of Surabaya).
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78, 133-41.
- Burnes, B. (2002). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627-42.
- Hirsch, P. M., & Soucey, M. D. (2006). Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural. *Annu. Rev. Sociol.*, 32, 171-189.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. [online] Available : <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (May 30, 2022)
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (Bahasa Ind)*. Jakarta: Salemba
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92, 1-20
- Kurniawan, T. (2019). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt Bruce.
- Melchor, O. H. (2008). *Managing Change in OECD Governments*. OECD Working Papers on Public Governance. <https://doi.org/10.1787%2F227141782188>
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *MBIA*, 19(2), 142-152.
- Rahadian, Bagus Ryan (2013). "Korelasi Antara Perubahan Organisasi Dengan Stres Kerja Di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang". Skripsi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Robbins, S. B., Davenport, M., Anderson, J., Kliever, W., Ingram, K., & Smith, N. (2003). *The role of motivation and self-regulatory behaviors on first-year college adjustment*. Unpublished manuscript. Iowa City, IA: ACT.
- Rondonuwu, J., & Trisnantoro, L. (2013). *Manajemen perubahan di*



- lembaga pemerintah: studi kasus implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB.
- Stewart, J., & O'Donnell, M. (2007). Implementing change in a public agency: leadership, learning and organisational resilience. *International Journal of Public Sector Management*.
- Wetzel, D. K., & Buch, K. (2000). Using a structural model to diagnose organizations and develop congruent interventions. *Organization Development Journal*, 18(4), 9.
- Winardi, J. (2006). Manajemen perubahan = the management of change.