

MANAJEMEN PERUBAHAN: IDENTIFIKASI MODEL PENDEKATAN LEWIN DAN DISRUPSI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

1Astutiningsih, 2Bambang Herawan Hayadi, 3Furtasan Ali Yusuf, 4Nani Darliyah
Universitas Bina Bangsa

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2024
Revised Juni 2024
Accepted Juni 2024
Available online Juni 2024

e-mail:

¹feine.astuti@gmail.com,

²b.herawan.hayadi@gmail.com,

³fay@binabangsa.ac.id,

⁴darliah.nani@gmail.com



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Triwikrama

Abstract

A dynamic environment encourages changes including in the scope of government, these dynamics are colored by technological, political, economic and socio-cultural disruptions, therefore planned management changes are needed. In organizational change management, the Lewin Model is known as classical theory and as a guideline for organizations to implement, manage and evaluate change. his study aims to identify whether the classic Lewin Model is still adaptive for use in disruptive government environments. Using conceptual research methods, it is known that Lewin's three stages put forward individuals or humans as the root of change through the identification of driving factors and drivers of change. This model also puts forward a leadership style more oriented to engagement, commitment and support as well as knowledge sharing orientation for the success of the change process in the organization. It can be concluded that the Lewin Model illustrates the influence of forces either that drive or inhibit change and change will occur when the driving factor is greater than the inhibiting factor.

Keywords: Change, Disruption, Government Agencies.

Abstrak

Lingkungan yang dinamis mendorong terjadinya perubahan termasuk pada lingkup pemerintah, dinamika tersebut diwarnai oleh disrupsi teknologi, politik, ekonomi dan sosial budaya oleh karena itu diperlukan perubahan manajemen secara terencana. Dalam manajemen perubahan organisasi, Model Lewin dikenal sebagai teori klasik dan sebagai pedoman bagi organisasi untuk mengimplementasikan, mengelola dan mengevaluasi perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah Model Lewin yang dianggap klasik tersebut masih adaptif untuk digunakan dalam lingkungan pemerintahan yang disruptif. Dengan menggunakan metode penelitian konseptual diketahui bahwa tiga tahapan Lewin mengedepankan individu atau manusia sebagai akar dari perubahan melalui identifikasi faktor pendorong dan penggerak perubahan. Dalam model ini juga mengedepankan gaya kepemimpinan lebih berorientasi pada keterlibatan, komitmen dan dukungan serta orientasi berbagi pengetahuan untuk keberhasilan proses perubahan dalam organisasi. Dapat disimpulkan bahwa Model Lewin mengilustrasikan pengaruh kekuatan baik yang

mendorong atau menghambat perubahan dan perubahan akan terjadi ketika faktor penggerak lebih besar dibandingkan faktor penghambat.

Kata kunci: Perubahan, Disrupsi, Instansi Pemerintah.

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu keniscayaan, artinya sesuatu yang pasti terjadi dan telah menjadi bagian dari kehidupan individu dan perusahaan. Dalam hal ini sebagian besar organisasi menghadapi urgensi perubahan dalam operasional mereka sehari-hari. Semakin dinamisnya lingkungan baik bisnis maupun pemerintahan saat ini mendorong perubahan pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Untuk menghadapinya diperlukan perubahan manajemen secara terencana. Perubahan manajemen yang terencana membantu baik individu, masyarakat, organisasi dan komunitas untuk memecahkan masalah, belajar dari pengalaman yang telah lalu dan yang akan datang, beradaptasi dengan lingkungan dan perubahan, mengganti persepsi yang sudah ada, meningkatkan kinerja serta mempengaruhi perubahan di masa yang akan datang (Calder, 2013).

Memasuki era disrupsi teknologi digital, dunia dituntut beradaptasi dengan segala bentuk digitalisasi yang fundamental dan masif, bahkan situasi pandemi COVID-19 pun semakin mendorong transformasi digital segera diwujudkan secara menyeluruh ke dalam berbagai aspek kehidupan. Termasuk di ranah pemerintahan, pemerintah Indonesia tentunya tidak dapat melepaskan diri dari tuntutan beradaptasi, khususnya dalam menciptakan berbagai produk digital, baik untuk kebutuhan internal maupun pelayanan publik.

Sejauh ini, kesadaran pemerintah terhadap pentingnya beradaptasi dengan teknologi digital dapat dikatakan telah muncul. Berbagai kementerian atau lembaga mulai menyuarakan komitmennya untuk beralih, bahkan mengakselerasi pemanfaatan teknologi dalam memberikan pelayanan publik. Meskipun begitu, tidak dapat dipungkiri bahwa ada sejumlah tantangan yang perlu dihadapi dan metode yang tepat untuk diterapkan dengan sebaik mungkin.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), instansi adalah badan pemerintahan umum seperti kantor atau jawatan. instansi juga dapat mengacu pada lembaga non pemerintahan yang dipegang oleh swasta atau perseorangan. Instansi, baik itu yang dipegang pemerintahan atau swasta, sama-sama memiliki tanggung jawab melayani masyarakat.

Ada dua jenis instansi, yang pertama adalah instansi pemerintah yang merupakan lembaga pemerintahan dengan tugas dan tanggung jawab untuk melakukan tugas-tugas administratif dalam lingkup eksekutif. Instansi pemerintah akan bekerja di lingkup pusat maupun daerah yang mencakup badan pemerintahan, komisi, dewan, serta lembaga lain yang mendapatkan dana dari APBN dan APBD. Instansi pemerintah memiliki tanggung jawab pada negara. Anggaran yang didapatkan instansi pemerintah

juga harus transparan pada publik karena berasal dari pajak warga negara Indonesia. Karyawan yang bekerja di instansi pemerintah disebut ASN, yang terdiri dari PNS dan PPPK.

Kedua, instansi swasta, Instansi swasta merupakan lembaga atau organisasi bisnis yang dibentuk oleh seorang maupun sekelompok individu. Instansi swasta tidak akan mendapatkan pendanaan dari Negara sehingga, di dalam instansi swasta tidak akan ada kontribusi modal dari negara. Hal ini juga membuat instansi swasta tidak memiliki tanggung jawab pada Negara tapi bertanggung jawab pada pemegang saham dan direktur utama.

Berbeda dengan instansi pemerintah, instansi swasta memiliki tugas dan tujuan untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya. Instansi swasta juga memiliki fokus untuk memperluas cakupan bisnis dan investasi serta menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat di sekitarnya. Sehingga, orang-orang yang bekerja di instansi swasta akan memiliki sebutan sebagai karyawan swasta. Pemerintahan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan kewenangan lembaga negara dalam upaya mencapai tujuan negara dan mewujudkan kesejahteraan rakyat. Dalam melaksanakan tugas – tugas umum pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan, Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur/ aset Sumber Daya Manusia yang memiliki peran dan kedudukan yang penting.

Keberhasilan di dalam penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kemampuan, kesungguhan dan kinerja dari ASN sebagai bentuk tanggung jawab. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Dengan demikian, pemerintah mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting di dalam mencapai tujuan nasional, yaitu dengan menggali dan memberdayakan sumber-sumber yang dimiliki serta kemudian memanfaatkannya untuk kepentingan seluruh masyarakat. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Indonesia berdasarkan pasal 18 UUD 1945 yang berbunyi bahwa “Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi kabupaten dan kota ini mempunyai pemerintahan daerah yang diatur dengan Undang-Undang.”

Model Pendekatan Lewin

Salah satu teori klasik yang dalam mengelola perubahan adalah Teori Kurt Lewin yang dikenal dengan istilah Model Lewin. Model ini mendeskripsikan tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan terencana dan perbaikan secara terus menerus membantu dalam keberlanjutan jangka panjang dalam suatu manajemen organisasi. Perubahan

terencana diklasifikasikan sebagai saha yang disengaja dilakukan dengan perhitungan yang matang sertabersifat kolaboratif untuk menghasilkan perbaikan dalam system dengan bantuan agen perubahan (Roussel, 2006). Dapat dikatakan bahwa perubahan terencana merupakan proses yang kompleks. Teori Lewin dikenal secara eksplisit menegaskan bahwa perubahan merupakan hal yang nyata. Sangat penting bagi manajer ataupun agen perubahan untuk mengidentifikasi teori atau model perubahan yang sesuai yang menyediakan kerangka kerja dapat mengimplementasikan, mengelola dan mengevaluasi perubahan (Wren, J., dan Dulewicz, V, 2005).

Setiap teori memiliki cara tersendiri dalam menguji perubahan dan menguraikan bagaimana perubahan tersebut terjadi. Adanya disrupsi yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan. Yang jadi pertanyaan adalah apakah teori klasik Lewin masih bisa digunakan dalam lingkungan bisnis yang terdisrupsi? Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan Teori Lewin sebagai teori klasik dari manajemen perubahan yang dapat digunakan dalam menghadapi disrupsi dalam dunia bisnis modern. Dalam kajian ini akan diuraikan konsep dasar dari Teori Lewin, disrupsi dalam konsep manajemen, tahapan-tahapan Lewin dalam perubahan yang direncanakan serta aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam setiap tahapannya serta argument-argumen mengenai kekuatan teori klasik ini menghadapi dinamika lingkungan yang disruptif.

LITERATURE REVIEW

2.1 Disrupsi

Disrupsi atau gangguan adalah kejadian yang mengganggu acara, proses, sistem atau paradigma. Disrupsi lebih kepada adanya kekuatan yang datang melanggar aktivitas, system atau proses yang normal sedang berjalan. Akar dari disrupsi dalam konsep manajemen didiskusikan dalam kajian Christensen mengenai inovasi (Christensen, 1997). Dalam kajiannya, Christensen memperkenalkan konsep inovasi disruptif (disruption innovation) atau suatu proses antisipasi yang cepat merupakan kebutuhan di masa yang akan datang dan perkembangan yang cepat dari barang, jasa dan proses. Secara spesifik, Christensen memisahkan teknologi baru menjadi teknologi yang berkelanjutan dan disrupsi. Teknologi berkelanjutan merupakan perkembangan teknologi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keberlanjutan dari teknologi yang sudah ada. Di sisi lain, teknologi disruptif merefleksikan antisipasi dari parameter-parameter yang terbentuk. Antisipasi dan penyesuaian tersebut akan mengguncang pasar dan selanjutnya dominasi-dominasi yang terjadi di pasar tergantikan oleh para innovator.

Kajian yang dilakukan oleh McKinsey mengemukakan tiga sumber utama terjadinya disrupsi, yaitu adanya pergerakan lokus ekonomi, perubahan teknologi yang cepat dan adanya revolusi informasi (Dobbs et al., 2004). Melalui kajiannya juga McKinsey mendapati bahwa ketiga sumber disrupsi tersebut secara natural mendorong adanya gangguan di bidang politik dan sosial budaya.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Web, mendefinisikan disrupsi sebagai 'hal tercabut dari akarnya'. Istilah disrupsi merujuk pada perubahan besar dalam industri, pasar, atau model bisnis secara signifikan dan mendalam akibat munculnya inovasi, penggunaan teknologi baru, atau perubahan paradigma.

Era Disrupsi menurut arti kata berarti terjadinya perubahan besar-besaran yang disebabkan oleh adanya inovasi yang mengubah sistem dan tatanan bisnis ke taraf yang lebih baru. Dalam perkembangannya, perubahan besar yang terjadi di dunia ini kita rasakan dengan mulai munculnya revolusi industri 4.0. Terdapat sembilan pilar yang menjadi ciri perkembangan teknologi revolusi industri 4.0 antara lain: 1) Analisis *Big Data*, 2) Robot Otonom, 3) Teknologi Simulasi, 4) Integrasi Sistem Horizontal dan Vertikal, 5) Industri Berbasis *Internet of Things* (IoT), 6) Keamanan Siber, 7) Teknologi Informasi berbasis *Cloud*, 8) Manufaktur Aditif, 9) Teknologi *Augmented Reality*.

Disrupsi adalah inovasi atau cara-cara baru yang menggantikan cara-cara lama. Disrupsi dapat mencakup pengenalan teknologi baru, perubahan fundamental dalam proses produksi atau distribusi, pergeseran perilaku konsumen, dan lain sebagainya. Era disrupsi adalah masa di mana inovasi dan perubahan terjadi secara masif. Perubahan tersebut terjadi secara fundamental sehingga dapat mengubah berbagai tatanan dan sistem menuju cara yang baru. Karena itu, disrupsi kerap dianggap sebagai pengganggu hal-hal yang sudah ada dan bertahan sejak lama.

Dalam buku *Disruption* yang ditulis oleh Rhenald Kasali, *Disruption* adalah sebuah inovasi yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru. Disrupsi ini mungkin terasa di sektor swasta karena swasta ada ketakutan bangkrut, kalau lembaga pemerintahan tidak ada cerita bangkrut. Karena tidak pernah bangkrut maka tidak ada tantangan bagi banyak pejabat, birokrat untuk berfikir menghadapi kebangkrutan,

Rhenald Kasali menjelaskan *disruption* mengajarkan bahwa sebuah tren baru sudah muncul dan tren lama itu telah terputus. Di dalam bukunya, *Disruption* digambarkan menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat, oleh karenanya *disruption* disebut *platformnya* telah berbeda sama sekali. Disrupsi dikaitkan studi tentang bisnis, dan satu lagi tentang *society*. Menurutnya, perubahan ini memberikan gambaran dari *disruption* yang telah ada saat ini. Contohnya modem, di tahun 1990an modem merupakan gelombang pertama teknologi informasi dalam hal *connectivity*. Menjelang tahun 2000 muncul *e-commerce* perlahan-lahan, disusul sosial media seperti facebook, tahun 2000-2012 itu adalah era yang disebut sebagai sosial media dan dunia komersial di dalam dunia online.

Disrupsi terlihat dari tahun ke tahun melalui internet yang berkembang semakin cepat bahkan produk pun dapat disebar ke dalam produk yang bentuknya digital. Ekonomi saat ini digambarkan dari rumah tangga ke rumah tangga. Inovasi membuat cara

pandang ekonomi dunia berubah. “Tidak banyak orang yang paham semakin tahun akan memasuki era baru bahkan pertumbuhan ekonomi dunia akan *declining*. Rhenald menyampaikan disrupsi terjadi ketika tidak bisa *invent the future* atau *escape from the past*. *Problem* terbesar kita adalah ketidakmampuan kita untuk keluar dari cara-cara lama, itulah yang berbahaya Bapak Ibu sekalian. Cara-cara lama ini sebagian besar tidak relevan, sehingga mengikuti perkembangan itu menjadi penting.

2.2 Tiga Tahap Teori Lewin dalam Manajemen Perubahan

Kurt Lewin memperkenalkan model perubahan terencana dalam 3 tahapan, yaitu Mencairkan (Unfreeze), Perubahan (Movement) dan Membekukan Kembali (Refreeze). Menurut Lewin, langkah pertama dalam proses perubahan perilaku adalah mencairkan situasi atau status quo yang ada. Status quo disini dianggap sebagai keadaan keseimbangan yang berlaku. Proses mencairkan merupakan proses yang diperlukan untuk mengatasi tekanan secara individual dan kelompok serta dilakukan melalui 3 metode, *pertama* dengan meningkatkan faktor-faktor pengerak yang bisa menjauhkan individu atau kelompok dari situasi status quo yang berlaku saat ini. *Kedua*, mengurangi kekuatan-kekuatan negatif yang dapat menahan pergerakan yang menjauhi kondisi keseimbangan saat ini. Sedangkan metode *ketiga* adalah menemukan kombinasi dari dua metode diatas.

Dalam kondisi ini ini, terdapat beberapa aktivitas yang dapat membantu proses mencairkan, termasuk didalamnya adalah memotivasi peserta perubahan dengan menyiapkan mereka untuk perubahan, membangun kepercayaan dan mengenali kebutuhan akan perubahan serta secara aktif berpartisipasi dalam mengidentifikasi permasalahan dan berdiskusi secara berkelompok untuk menemukan solusinya (Robbins, 2003). Tahapan kedua dalam model Lewin adalah perubahan (Movement). Dalam tahap ini, merupakan hal yang penting untuk menggerakkan system yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Terdapat tiga aktivitas yang dapat membantu dalam proses pergerakan ini, yaitu meyakinkan karyawan atau peserta bahwa kondisi status quo yang mereka jalani saat ini tidak bermanfaat dan memotivasi mereka untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang baru dan berbeda, bekerja secara bersama-sama dalam hal-hal yang baru, memiliki informasi yang relevan serta memiliki hubungan antara yang satu dengan yang lainnya dengan saling menghormati serta memiliki pimpinan yang mendukung perubahan tersebut.

Tahap ketiga dari model Lewin adalah membekukan kembali (*Refreezing*). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan diimplementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutannya. Jika tahap ini tidak dilakukan, perubahan yang terjadi akan berlaku secara singkat dan perilaku akan kembali ke kesimbangan yang lama. Tahapan ini lebih kepada membangun stabilitas begitu perubahan telah sepenuhnya ditegakkan dan tertanam dalam individu-individu di organisasi. Disini perubahan telah diterima secara sepenuhnya dan menjadi norma serta status quo yang baru untuk dijadikan standar kerja. Individu-individu pada kondisi ini membentuk hubungan baru dan sudah merasa nyaman dengan rutinitas baru mereka. Model Lewin

pada tahap ini mengindikasikan bahwa organisasi harus distabilisasi dan dilembagakan dalam bentuk yang baru setelah tahap pergerakan atau “movement”. Status quo yang baru dalam kondisi ini harus diperkuat secara institusional serta proses institusionalisasi perubahan inilah yang merupakan langkah akhir yang menentukan keberhasilan keberlanjutan perubahan (Kotter, 1995)

Poin utama dari tahapan refreezing ini adalah pada kondisi tertentu, perilaku harus kongruen dengan keseluruhan lingkungan, perilaku, dan personal dari individu, karena jika tidak perubahan yang terjadi tidak dapat dikonfirmasi (Schein, 1996). Dalam melakukan institusionalisasi perubahan-perubahan yang telah tetap tersebut, membutuhkan pemimpin yang menerbitkan berbagai program-program perubahan sehingga perubahan tersebut menjadi suatu kebiasaan yang harus dilakukan (Kotter, 2007)

Tahapan ini merupakan proses integrasi dari nilai-nilai yang baru untuk berlaku pada komunitas yang ada. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk stabilisasi keseimbangan baru yang dihasilkan dari perubahan dengan menyeimbangkan antara faktor-faktor penggerak dan penghambat perubahan. Salah satu tindakan yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan langkah ketiga dari Lewin ini adalah memperkuat pola baru dan menetapkan pola-pola tersebut dalam bentuk mekanisme secara formal dan informal termasuk didalamnya meliputi kebijakan dan prosedur (Robbins, 2005).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian konseptual (*conceptual research methods*). Penelitian konseptual didefinisikan sebagai metodologi di mana penelitian dilakukan dengan mengamati dan menganalisis informasi yang sudah ada pada topik yang diberikan (Camp, 2001). Secara spesifik dalam penelitian ini akan diuraikan terlebih dahulu mengenai tahapantahapan dalam Model Lewin. Selanjutnya akan diuraikan bagaimana aktivitas dan proses dalam organisasi dilakukan dalam setiap tahapannya. Pada bagian ini juga akan diuraikan berbagai pendapat para ahli yang dapat meyakinkan bahwa teori klasik ini sesuai dalam menghadapi era disrupsi yang terjadi. Untuk menguatkan argument, beberapa contoh kasus perusahaan akan disertakan dalam penjelasannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Benturan Era Disrupsi pada sistem birokrasi

Adanya disrupsi pada berbagai sektor kehidupan tentunya menuntut adaptasi dari masing-masing individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Merupakan hal yang mutlak jika seseorang harus secara cepat mengubah *mindset* dan menyesuaikan diri agar tidak tertinggal oleh perubahan yang makin hari makin cepat dirasakan. McKinsey Global Institute pada tahun 2017 memproyeksikan setidaknya 400 sampai dengan 800 juta orang di dunia akan

kehilangan pekerjaan pada tahun 2030 karena tergantikan oleh robot dan *Artificial Intelligence* (AI) atau kecerdasan buatan.

Efek Disrupsi yang luas tersebut pada akhirnya juga akan merambah ke pola kerja Birokrasi dan sistem Pemerintahan. Disrupsi yang selalu dikaitkan dengan kemunculan teknologi yang semakin berkembang dapat membentuk pola “gangguan” pada sistem dalam sebuah organisasi bisnis maupun pemerintahan. Sebut saja perubahan teknologi yang menggunakan analog yang berkembang saat ini menjadi teknologi digital. Perubahan tersebut tentunya membawa dampak besar bagi kehidupan bernegara. Reformasi Birokrasi yang menjadi harapan masyarakat pada terwujudnya pemerintahan yang bersih, akuntabel dan efisien serta menciptakan sebuah pelayanan publik yang optimal dan lebih baik dituntut untuk menyesuaikan diri dan mengikuti arus perubahan saat ini.

Saat ini penggunaan teknologi informasi telah diimplementasikan di berbagai lini pada sistem pemerintahan. Istilah *e-Government* cukup sering kita dengar terutama dalam kaitannya dengan proses Birokrasi atau pelayanan publik. Namun demikian istilah *e-Government* yang secara umum memiliki pengertian proses pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat untuk membantu menjalankan sistem pemerintahan secara lebih efisien, saat ini bisa dikatakan belum bisa menjawab tantangan dan belum memenuhi harapan masyarakat.

Pengembangan produk digital pemerintah yang baik membutuhkan tiga kerangka kerja (*framework*). Kerangka tersebut juga berfungsi membedakan produk digital untuk keperluan bisnis dengan produk digital untuk pelayanan publik. Produk digital publik memanfaatkan kerangka kerja tersendiri bertujuan untuk menyediakan layanan yang berkualitas bagi masyarakat melalui dukungan teknologi.

Kerangka kerja produk digital pemerintah meliputi regulasi, kebutuhan publik, dan *stage budget* atau anggaran. Akan tetapi, penerapan ketiga kerangka kerja itu dalam mewujudkan produk digital publik memiliki konsekuensinya masing-masing. *Pertama*, diperlukan penetapan regulasi dan sumber daya negara yang cukup untuk mendukung penerapan produk digital pemerintah. *Kedua*, persiapan terhadap intervensi teknologi berskala besar dan risiko tinggi dalam pengembangan karena adanya keberagaman kebutuhan dan latar belakang publik di Indonesia yang majemuk. *Ketiga*, tidak ada kata berhenti dalam proses pengembangan produk digital publik.

Saat ini banyak aplikasi yang digunakan oleh pemerintah untuk mendukung pelayanan dan mempermudah urusan masyarakat, tercatat sekarang ini ada sekitar 27 ribu aplikasi di instansi pemerintah. Sebagai contoh dari produk digital yang digunakan oleh Pemerintah adalah aplikasi Sistem Pemerintahan Dalam Negeri (SIPD). Penggunaan aplikais SIPD ini memiliki dasar regulasi yaitu UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Permendagri Nomor 8 Tahun 2014, dan Permendagri Nomor 54 yang berkaitan dengan SIPD. SIPD kini menjadi bagian integral dalam proses penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah. Sekarang pemerintah

daerah memiliki kewajiban yang secara khusus menyangkut data dan informasi. Berdasar pasal 391, pemerintah daerah memiliki kewajiban menyediakan informasi Pemerintahan Daerah yang terdiri atas informasi pembangunan daerah dan keuangan daerah. Kewajiban lainnya, informasi pemerintahan daerah (harus) dikelola dalam suatu Sistem Informasi Pemerintahan Daerah yang dibuat oleh pemerintah daerah.

Selanjutnya, sistem SIPD ini diselaraskan dengan kerangka kerja yang kedua, yaitu kebutuhan publik. Dengan demikian, disimpulkan tiga prinsip pengembangan aplikasi SIPD, yaitu dapat digunakan secara independen, memberikan sinyal mitigasi eror yang cepat, dan memunculkan respons timbal balik yang mengacu pada regulasi. Berlanjut pada kerangka kerja ketiga, yakni *stage budget*, pembiayaan produk digital pemerintahan dipastikan menggunakan penganggaran yang tepat dan diperlukan pengawasan akuntabilitas serta transparansi dalam proses pelaporannya.

Digitalisasi Pemerintahan menjadi salah satu fokus Reformasi Birokrasi

Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) endorong pemerintah daerah dapat menerapkan digitalisasi dalam berbagai sektor, terutama untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat. Digitalisasi sudah menjadi keniscayaan, oleh karena itu pemerintah harus dapat bertransformasi menuju digital. Terdapat tiga arahan Presiden RI Joko Widodo tentang reformasi birokrasi, dimana salah satunya adalah birokrasi lincah dan cepat. Penerapan digitalisasi menjadi salah satu cara untuk melahirkan birokrasi yang lincah dan cepat, sebab semua kebutuhan sudah terintegrasi dalam satu genggaman.

Digitalisasi pemerintahan adalah salah satu fokus utama pemerintah Indonesia untuk menciptakan birokrasi yang lincah dan cepat. Digitalisasi ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, kemudahan, akuntabilitas, dan transparansi dalam pelayanan publik

Tujuan utama dari reformasi birokrasi digitalisasi pemerintahan adalah untuk Meningkatkan kualitas pelayanan publik, Mempercepat proses birokrasi, Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan, Menciptakan pemerintahan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat

Adapaun Strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi digitalisasi pemerintahan meliputi Pengembangan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK), Pengembangan aplikasi dan layanan digital, Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM), Peningkatan kerjasama antar instansi pemerintah, Peningkatan partisipasi masyarakat.

Dikatakan bahwa melalui akselerasi digitalisasi dapat membawa transformasi reformasi birokrasi di tahun 2025 menjadi *dynamic governance*. Dimana birokrasi semakin efektif efisien dengan ciri *agile* dan adaptif sehingga setara dengan birokrasi

berkelas dunia. Digitalisasi harus berdampak karena digitalisasi bukan tujuan, tetapi sarana mempercepat pencapaian tujuan,

Langkah yang dapat dilakukan oleh Pemerintah di era Disrupsi

Langkah pertama berkaitan dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang lebih komprehensif dan nyata. Saat ini pemerintah menjalankan reformasi birokrasi tidak hanya general, namun juga tematik salah satunya berkaitan dengan SPBE/ e-government. Pelaksanaan reformasi birokrasi ini perlu disertai dengan penyederhanaan regulasi, dengan membentuk dan menyesuaikan diri menjadi regulasi ataupun peraturan yang peka dengan perubahan menjadi sebuah Birokrasi yang luwes (*agile bureaucracy*). Jika dihubungkan dengan proses pembuatan peraturan yang memakan waktu lama maka hal ini akan menimbulkan *gap* antara pembuatan peraturan dengan perubahan dan penerapannya di masyarakat. Dalam era disrupsi ini, inovasi akan selalu bergerak lebih cepat daripada regulator, oleh karena itu diperlukan kaji ulang atas peran Pemerintah, mungkin tidak lagi perlu terlibat dalam hal yang rinci (*rules*), tetapi ia berubah menjadi fasilitator dan mengatur hal yang prinsip.

Langkah kedua adalah pembangunan Pemerintahan digital. Kemunculan Disrupsi yang ditandai dengan menguatnya kecerdasan buatan, penggunaan *Big Data* serta berubahnya sistem manual menjadi sistem komputer dan *online* terutama dalam segi pelayanan publik merupakan tantangan yang perlu diantisipasi dan dihadapi. Pemerintahan digital memiliki pengertian sebagai tata kelola pemerintahan yang berbasis elektronik atau internet yang pada penerapan layanan publik ini dapat dilakukan tanpa harus bertatap muka. Hal ini tentu saja akan membuat perbedaan dalam tata kerja Birokrasi. Kemunculan digitalisasi sebagai disrupsi tentu saja perlu respon positif bagi pemerintah untuk melakukan reformasi Birokrasi yang mengarah pada pelayanan digital, Pelayanan berbasis digitalisasi tentu saja menjadi tantangan bagi Birokrasi untuk membentuk terobosan dan inovasi sehingga dapat mencapai tujuan negara dalam mensejahterakan masyarakat.

Langkah ketiga adalah Peningkatan *Skill* dan Kompetensi para birokrat. Tidak dapat dipungkiri dengan adanya revolusi industri 4.0 dan era disrupsi, jenis pekerjaan yang bisa disimplifikasi maupun digantikan oleh sistem maupun perangkat digital akan semakin bertambah setiap tahunnya. Proses administrasi dalam pemerintahan akan semakin berkurang dengan adanya sistem yang menggantikan. Disamping itu banyak pengetahuan yang menemui masa kadaluwarsanya di masa yang akan datang, seiring dengan pesatnya perkembangan internet beserta segala hal yang terafiliasi dengannya seperti mesin pencari otomatis. Kompetensi dan keterampilan lain yang belum bisa dikejar oleh teknologi dalam waktu dekat, perlu untuk segera ditanamkan dan ditingkatkan. Keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah, keterampilan komunikasi, kolaborasi, *People Management*, keterampilan berpikir kreatif dan inovasi serta mengasah *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi hendaknya harus dimiliki oleh setiap individu yang bekerja di Birokrasi.

Langkah keempat atau yang terakhir adalah adanya regenerasi pada Birokrasi dan sistem Pemerintahan. Organisasi publik, walaupun memiliki karakter yang berbeda dengan organisasi privat, idealnya mampu menjalankan perannya dengan cara kerja/proses bisnis yang efisien, cepat dan gesit, apalagi instansi pemerintah yang berhadapan dengan pelayanan publik. Oleh karena itu memberikan ruang dan kesempatan yang lebih luas kepada kelompok usia produktif yang saat ini populer disebut generasi millennial (kelompok kelahiran tahun 1981 s.d 1995) merupakan sebuah opsi yang tepat untuk melakukan perubahan dan membuat suatu tatanan baru pada Birokrasi serta membentuk sistem Pemerintahan yang dinamis dan cepat berubah mengikuti laju zaman. Generasi millennial akan memainkan peran penting ke depan terutama dalam perekonomian Indonesia sehingga mampu meningkatkan kinerja pembangunan termasuk sumbangsih millennial terhadap pembangunan di Birokrasi pemerintah. Setidaknya terdapat 3 (tiga) karakter yang dimiliki oleh generasi millennial yaitu *connected*, *confident* dan *creative* yang selanjutnya dapat dijabarkan terkait keunggulan yang dimiliki oleh generasi ini yaitu ingin serba cepat, mudah beradaptasi pada pekerjaan, kreatif, dinamis, melek teknologi dan dekat dengan media sosial. Namun tidak dapat disangkal bahwa saat ini masih ada keraguan dan penilaian atau anggapan bahwa sosok generasi millennial ini merupakan sosok yang belum matang dan belum cukup pantas menggantikan posisi generasi-generasi di atasnya. Karena itu, diperlukan keyakinan dan pemahaman yang terbuka serta sudut pandang yang lebih luas untuk menentukan serta menilai generasi baru ini sebagai penerus dari generasi senior yang saat ini memegang mayoritas kendali pada sistem Birokrasi dan pemerintahan.

Era disrupsi yang saat ini sudah bergerak cepat dan menyusup ke berbagai sektor dalam kehidupan manusia, tidak terkecuali pada sistem Birokrasi dan menuntut adanya perubahan besar pada Birokrasi dan sistem pemerintahan. Perubahan dapat mulai dilakukan dimulai dengan proses penyederhanaan regulasi yang berubah menjadi suatu Birokrasi yang luwes, perubahan pola kerja menjadi serba digital atau *online* dalam rangka pelayanan publik yang lebih cepat dan efisien, peningkatan *skill* dan kompetensi para birokrat serta memberikan kesempatan kepada generasi muda untuk melanjutkan dan mengubah sistem menjadi lebih dinamis merupakan langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk menghadapi era disrupsi yang tengah terjadi. Dengan adanya perubahan dan penyesuaian dimaksud diharapkan dapat memperkuat implementasi reformasi Birokrasi, meningkatkan kualitas para birokrat menjadi SDM yang handal dan profesional serta menciptakan pelayanan publik yang memenuhi harapan masyarakat.

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa Model Lewin mengilustrasikan pengaruh kekuatan baik yang mendorong atau menghambat perubahan. Dalam hal ini, faktor penggerak yang akan mendorong perubahan secara positif, sedangkan faktor penghambat akan menahan perubahan kembali kepada status quo yang berlaku sebelumnya. Sebagai teori yang sangat klasik dalam manajemen perubahan organisasi dapat diandalkan



sebagai keberhasilan organisasi masa kini dalam proses perubahannya sebagai usaha untuk beradaptasi dengan berbagai disrupsi dalam lingkungan bisnis saat ini. Dengan demikian, perubahan akan terjadi ketika faktor penggerak lebih besar dibandingkan faktor penghambat.

Di era disrupsi ini, ada kendala dan tantangan yang tidak dapat diabaikan bahwa transformasi digital dalam ranah pemerintahan melalui berbagai produk yang memanfaatkan kecanggihan teknologi menghadirkan manfaat, diantaranya adalah penghematan anggaran dan efektivitas waktu bekerja melalui pemanfaatan produk digital. Secara garis besar, kecanggihan teknologi di era disrupsi ini dapat membawa manfaat yang besar bagi peningkatan pelayanan publik di Tanah Air. Manfaat tersebut tidak dapat hadir begitu saja melalui keberadaan produk digital. Ada beberapa upaya lain yang perlu dilakukan, seperti langkah yang tepat dalam penentuan regulasi, pendanaan yang transparan dan akuntabel, penyesuaian terhadap kebutuhan publik, dan dukungan yang positif dari masyarakat. Kita perlu menghindari pemberian stigma negatif kepada pemerintah karena pada intinya baik pemerintah maupun masyarakat, seluruhnya tengah berada pada proses transformasi besar dan dukungan terhadap perubahan digital itu harus selalu dikedepankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). *Disruptive technologies: Catching the wave*. Harvard Business Review. [online] Available : <https://hbr.org/1995/01/disruptivetechnologies-catching-the-wave> (July 27, 2020)
- Calder, A. M. (2013). Organizational change: Models for successfully implementing change. *Undergraduate Honors Capstone Projects*. 144. [online] Available : <https://digitalcommons.usu.edu/honors/144> (June 10, 2020)
- Camp, W. (2001). *Formulating and evaluating theoretical frameworks for career and technical education research*. Journal of Vocational Education Research, 26(1), 4-25



Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2003). *Organization Development and Change* (1–694). California, Melissa S. Acuna.

Jeffcutt, P. (1996). *The organization of performance and the performance of organization. Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2(1), 95-110. Lewin dalam Burnes.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)

Kasali, Rhenald (2017). *Disruption*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review*. [online] Available : <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformationefforts-fail-2> (June 10, 2020)

Peraturan Presiden Nomor: 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025

Robbins, S. P. (2005). *Principles of organizational behavior. Translated by Parsaeian A, Arabi M. Ninth printing*. Publications Cultural Research Bureau in Tehran.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Waddell, D., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Organisation, development and change-Asia Pacific*. Thomson.

Wren, J., & Dulewicz, V. (2005). *Leader competencies, activities and successful change in the Royal Air Force*. *Journal of change management*, 5(3), 295-309