

## MENGELOLA PERUBAHAN (*MANAGING CHANGE*)

Ada dua aspek utama dalam Mengelola Perubahan yaitu aspek teknis dan aspek manusianya. Setiap perubahan pada sistem dan proses dalam organisasi memiliki aspek teknis dan aspek manusia yang harus dikelola dengan baik. Mengelola Perubahan pada dasarnya adalah mengelola aspek teknis dan aspek manusia dari organisasi / sistem agar perubahan dapat terwujud sesuai harapan [1].

Seperti terlihat pada Gambar 1 di bawah, **Aspek Teknis** dari perubahan memberi kerangka dasar untuk menerangkan dan menunjukkan bagaimana organisasi dapat bergeser dari keadaan sekarang menuju keadaan di masa depan dengan cara merubah *sistem, struktur, proses, peran dan fungsi* dalam organisasi. Tujuan dari Aspek Teknis dalam Mengelola Perubahan adalah untuk dapat memanfaatkan sumber daya organisasi seefektif dan seefisien mungkin secara terstruktur untuk menemukan dan menerapkan solusi masalah dalam bentuk perubahan pada sistem, struktur, proses, peran dan fungsi dalam organisasi [1].

Sedangkan **Aspek Manusia** dari perubahan menerangkan dan menunjukkan langkah-langkah yang diperlukan untuk *memberdayakan orang-orang* dalam organisasi yang terkena dampak dari perubahan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugas-tugas barunya yang diakibatkan oleh perubahan pada sistem, struktur, proses, peran dan fungsi dalam organisasi.

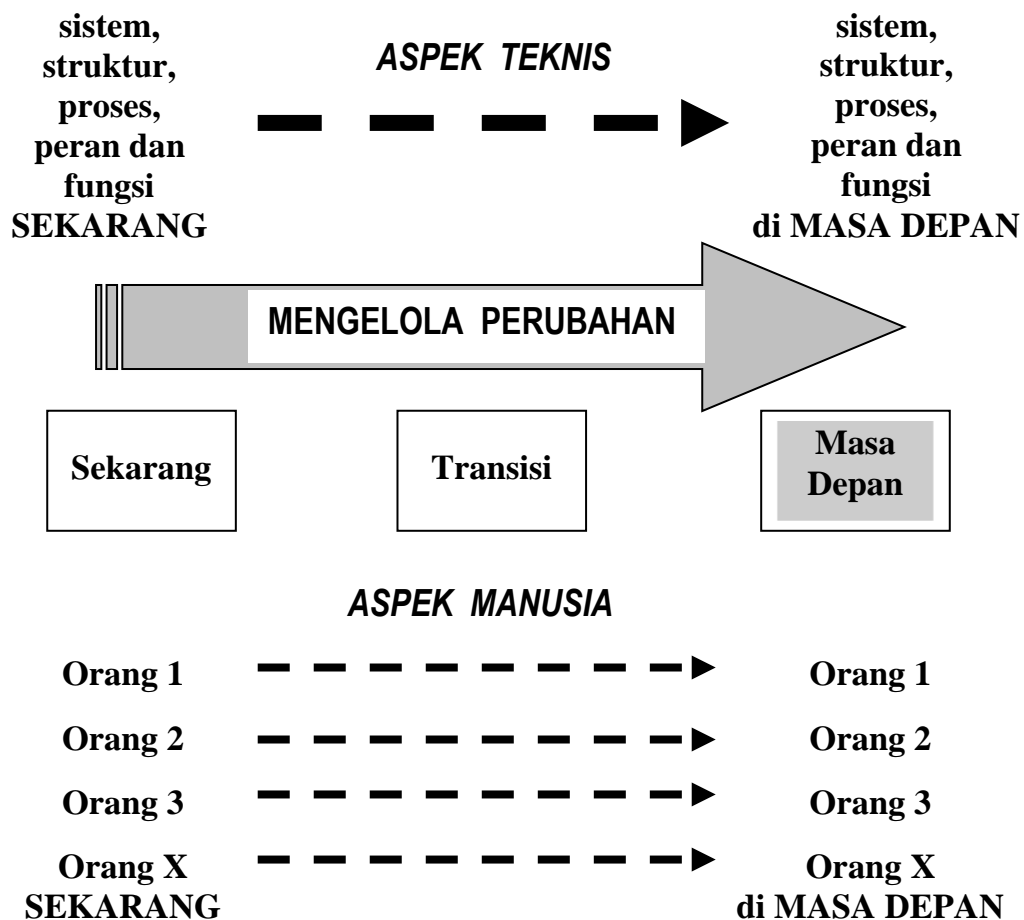
Tujuan dari Aspek Manusia dalam Mengelola Perubahan adalah untuk dapat memberdayakan setiap orang yang terkena dampak dari perubahan organisasi agar dapat menjalani masa Transisi sebaik mungkin sesuai dengan tuntutan dari solusi masalah yang telah disepakati bersama oleh organisasi. **Aspek Manusia dalam Mengelola Perubahan dimulai pada tingkat perorangan** untuk kemudian dikembangkan ke tingkat kelompok/tim, selanjutnya ke tingkat unit dan akhirnya seluruh organisasi.

Setiap perubahan organisasi akan memerlukan **Aspek Teknis dan Aspek Manusia** dalam Mengelola Perubahannya. Kedua aspek tersebut **harus dikelola secara terpadu dalam proses perubahan organisasi**. Kualitas dan kuantitas dari masing-masing aspek bergantung pada budaya dan sejarah organisasi serta jenis dan derajat perubahan yang akan diterapkan pada organisasi.

Kegagalan organisasi mewujudkan perubahan bukan sekedar karena komunikasi atau pelatihan yang tidak memadai. Demikian pula terwujudnya perubahan juga bukan hanya karena manajemen yang baik, visi atau solusi masalah yang tepat. Pada dasarnya, **keberhasilan organisasi untuk berubah terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi perubahan pada satu orang**. [2]

*Pengorganisasian Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Kesehatan* merupakan **Aspek Teknis** dalam Mengelola Perubahan. Sedangkan Mengelola Perubahan melalui **Aspek Manusia** dilakukan dengan model **A.I.D.K.A.A.R.**

Gambar 1 : Aspek Teknis dan Aspek Manusia dalam Mengelola Perubahan [1;3]



### MODEL A.I.D.K.A.A.R.

A.I.D.K.A.A.R. merupakan sebuah model perubahan untuk **menjadikan kebutuhan terhadap perubahan begitu nyata sehingga individu, kelompok dan organisasi dapat mudah melihatnya dan menerimanya**. Model A.I.D.K.A.A.R. memiliki 7 unsur yaitu *Awareness* (Kesadaran), *Interest* (Perhatian), *Desire* (Hasrat), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability* (Kemampuan), *Action* (Tindakan), *Reinforcement* (Penguatan). [2;3]

Pada dasarnya, A.I.D.K.A.A.R. merupakan model Manajemen Perubahan pada tingkat perorangan karena mencerminkan unsur-unsur pokok dalam tahap-tahap perubahan seseorang. Saat sekelompok orang dalam organisasi sedang mengalami masa Transisi untuk berubah, maka A.I.D.K.A.A.R. dapat dipakai untuk hal-hal sebagai berikut : [2;3]

1. sebagai alat untuk melakukan pendampingan (*coaching*) dalam proses perubahan;
2. sebagai panduan bagi kegiatan-kegiatan Manajemen Perubahan seperti komunikasi, pemberian dukungan (*sponsorship*) oleh sponsor perubahan, pendampingan dan pelatihan;
3. sebagai alat untuk mendiagnosa penyebab tersendatnya proses perubahan;
4. sebagai **perangkat untuk merencanakan perubahan.**

Ketujuh unsur pada Model A.I.D.K.A.A.R. adalah sebagai berikut : [2;3]

### 1. Awareness (Kesadaran)

Alasan utama adanya resistensi terhadap perubahan adalah karena kurangnya kesadaran tentang mengapa perubahan dilakukan. Oleh karena itu, pimpinan perlu menerangkan mengapa perubahan diperlukan dengan cara mengemukakan alasan-alasan yang mendesak untuk dilakukannya perubahan serta resiko yang dihadapi organisasi jika tidak berubah. [2;4]

### 2. Interest (Perhatian)

Perhatian staf kepada proses perubahan organisasi ditentukan oleh ada atau tidaknya hal yang memotivasi atau motivator staf. Biasanya ada 3 sampai 5 *Motivator* yang mendorong perilaku dalam organisasi.

Hal-hal yang dapat menjadi **motivator** bagi staf antara lain adalah sebagai berikut : [5]

- 1) *Apa yang paling penting* bagi seseorang;
- 2) Berkaitan dengan :
  - Hal yang sebenarnya penting bagi seseorang;
  - Hal yang betul-betul berharga bagi seseorang.
- 3) Merupakan hal yang mendorong / memotivasi orang, seperti :
  - Hal yang menggerakkan orang untuk bangun di pagi hari;
  - Hal yang dianggap sebagai penghargaan atau hukuman;
  - Hal yang dihindari oleh orang;
  - Pekerjaan yang menarik;
  - Harga diri;
  - Rasa turut memiliki;
  - Uang;
  - Peningkatan karir;
  - Tetap bisa bekerja daripada menganggur.

### 3. Desire (Hasrat)

Hasrat staf untuk berubah juga ditentukan oleh **motivasi** sebagaimana halnya dengan Perhatian (*Interest*) staf kepada proses perubahan organisasi. Oleh karena itu, sistem insentif yang berlaku di organisasi sangat berpengaruh dalam menimbulkan motivasi bagi tumbuhnya hasrat untuk berubah [3].

**Hasrat staf** untuk berubah merupakan kunci yang menentukan apakah mereka akan mendukung dan turut berpartisipasi dalam perubahan organisasi atau tidak. Walaupun staf sudah Sadar (*Aware*) dan menaruh Perhatian (*Interest*) terhadap perubahan organisasi, tetapi mereka belum tentu berhasrat untuk berubah. Oleh karena itu, pimpinan harus belajar cara-cara yang positif dan proaktif untuk menumbuhkan hasrat staf agar mendukung dan turut berpartisipasi dalam perubahan organisasi. **Perubahan harus dikemas sedemikian rupa agar sebisa mungkin menyenangkan dan mengundang partisipasi.** [2]

### 4. Knowledge (Pengetahuan)

Kata ‘pengetahuan’ berkaitan dengan mengetahui bagaimana caranya (*knowing how*), sedangkan kata ‘informasi’ berkaitan dengan mengetahui tentang sesuatu (*knowing about it*). **Proses pembelajaran** terjadi bila ada ‘pertukaran pengetahuan’ (*sharing knowledge*) dengan maksud saling tolong menolong dalam mengembangkan kemampuan baru untuk bertindak. [6]

Pada dasarnya, pengetahuan yang dimiliki seseorang ada dua jenis : **pengetahuan implisit** (*tacit knowledge*) dan **pengetahuan eksplisit**. Pengetahuan implisit merupakan pikiran, perasaan dan intuisi yang berada di bawah kesadaran, tetapi melatarbelakangi tindakan yang sedang dilakukan oleh seseorang. Tindakan berdasarkan pengetahuan implisit dilakukan secara alami tanpa harus memikirkannya secara khusus, sebagaimana seorang ahli dalam bidangnya. Jenis pengetahuan ini dapat dimiliki pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. [7]

Sedangkan **pengetahuan eksplisit** lebih mudah dialihkan, dibicarakan dan didokumentasikan. Suatu pengetahuan menjadi eksplisit bila orang mampu menerangkan latar belakang dari tindakan yang sedang dilakukannya. Hal-hal yang mengandung pengetahuan eksplisit antara lain adalah : panduan, pedoman, petunjuk teknis, manual peralatan, kuliah, dan surat kabar.

Organisasi perlu memahami bagaimana proses peralihan antara kedua jenis pengetahuan ini dilakukan, dan kegiatan serta perilaku apa yang memicu terjadinya proses peralihan pengetahuan tersebut. Tabel 1 di bawah menyajikan beberapa contoh peralihan pengetahuan berikut dengan interaksi yang menyertainya.

**Tabel 1 : Peralihan Pengetahuan dan Contohnya [7;8]**

<b>PERALIHAN PENGETAHUAN</b>	<b>CONTOH</b>
Implisit pada seseorang → Eksplisit pada kelompok.	<b>menulis makalah / buku</b>
Implisit pada seseorang → Implisit pada kelompok.	<b>‘mentoring’; ‘coaching’(pendampingan oleh ahli)</b>
Implisit pada kelompok → Implisit pada seseorang.	<b>melakukan penelitian sosial</b>
Implisit pada kelompok → Eksplisit pada kelompok.	<b>curah pendapat (‘brainstorming’)</b>
Eksplisit pada kelompok → Eksplisit pada seseorang.	<b>Magang</b>
Eksplisit pada kelompok → Implisit pada seseorang.	<b>menjadi anggota tim proyek</b>
Eksplisit pada kelompok → Implisit pada kelompok.	<b>kelompok belajar / tim olah raga</b>
Eksplisit pada seseorang → Implisit pada seseorang.	<b>mewakili atasan pada rapat atau presentasi di hadapan pimpinan</b>
Eksplisit pada seseorang → Eksplisit pada kelompok.	<b>Mengajar</b>

### **5. Ability (Kemampuan)**

Kemampuan adalah **kapasitas untuk melakukan suatu tindakan** yang bisa merupakan **bakat atau sebagai hasil dari pembelajaran**. Pembelajaran merupakan suatu kegiatan mental yang berlangsung terus menerus. David Kolb, tokoh Perilaku Organisasi, telah mengembangkan suatu model pembelajaran terpadu berupa suatu siklus. **Siklus Pembelajaran** dari Kolb mengandung empat unsur sebagai berikut : [9;10]

### 1) Pengalaman Konkret

- a) merupakan apa yang kita ketahui sebagai hasil dari tindakan kita sebelumnya;
- b) dapat diperoleh dari kerja di laboratorium, kerja lapangan, observasi dan umpan balik dari teman kerja.

### 2) Merenung (*Reflective Observation*)

- a) Kita merenungi pengalaman yang telah diperoleh untuk mencari **makna** dari tindakan yang telah kita lakukan dalam kaitannya dengan kejadian-kejadian lain. Hasil dari perenungan ini adalah **pengetahuan** mengenai suatu pola pikir baru yang sebelumnya tidak kita sadari. Hasil perenungan tergantung pada kemampuan kita untuk membedakan ***model mental*** yang kita miliki dengan pola pikir baru yang kita peroleh.
- b) Sumber perenungan adalah catatan harian, jurnal dan curah pendapat (*brainstorming*).

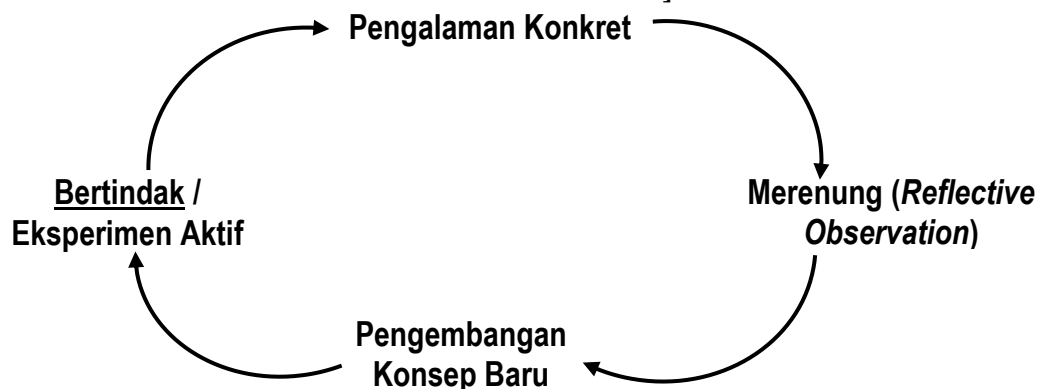
### 3) Pengembangan Konsep Baru

- a) Melalui proses menghubungkan sebab dengan akibat, kita mengembangkan konsep baru yang menuntut **perubahan dari cara pandang yang lama** sebagai akibat dari **makna baru** yang kita peroleh dari hasil merenung. Model mental yang lama dan pola pikir yang baru kita gabung menjadi konsep baru.
- b) Sumber untuk Pengembangan Konsep Baru adalah kuliah, makalah, analog, meta-analisa dan studi kasus.

### 4) Bertindak / Eksperimen Aktif

- a) Konsep baru yang diperoleh kita gunakan untuk merencanakan **tindakan / langkah-langkah baru** dan menguji coba implikasi dari konsep itu pada berbagai situasi baru. Dari tindakan yang kita lakukan ini, kita akan memperoleh **pengalaman baru** yang akan memberikan **makna baru** pula yang selanjutnya menuntut dikembangkannya **konsep baru** lagi.
- b) Sumber untuk Eksperimen Aktif adalah simulasi, studi kasus dan diskusi dalam kelompok kecil.

Gambar 2 : Siklus Pembelajaran dari Kolb [9:10]



## Kotak 1 : Tindakan / Eksperimen Aktif adalah Unsur Pokok dalam Proses Belajar

Siklus Pembelajaran dari Kolb di atas merupakan suatu proses belajar yang *individual*. **Setiap orang memiliki kemampuan yang berlebih dalam salah satu dari keempat unsur pada Siklus Pembelajaran.** Bila sekelompok orang dengan kelebihan masing-masing bergabung untuk ***belajar secara kolektif***, maka kemampuan pembelajaran dari kelompok tersebut akan meningkat secara keseluruhan. Inilah salah satu asumsi dasar dari konsep Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*). Dalam konteks Pembelajaran Organisasi, **Tindakan / Eksperimen Aktif untuk menghasilkan Pengalaman Konkret adalah unsur pokok** dalam proses belajar, bukan hanya sekedar teori / konsep saja. [8]

### 6. Action (Tindakan)

Tindakan dalam model A.I.D.K.A.A.R. adalah **mengatasi masalah yang terjadi dalam proses perubahan organisasi**. Alasan-alasan mendasar mengapa staf gagal untuk bertindak dalam mengatasi masalah yang terjadi dalam proses perubahan organisasi adalah sebagai berikut : [3;11]

#### 1) Kurangnya Kemampuan (*Ability*)

- a) Karena :
  - i) belum pernah belajar atau dilatih;
  - ii) kurang latihan, pengulangan, praktikum, dan Eksperimen Aktif.
- b) Merupakan **tanggung jawab pimpinan** untuk mengatasinya dengan cara berikut:
  - i) Penerapan model A.I.D.K.A.A.R. yang lebih efektif
  - ii) Pelatihan

#### 2) Kurangnya informasi

- a) Karena :
  - i) Tidak mengetahui apa yang diharapkan darinya;
  - ii) Tidak memiliki data yang mutakhir;
  - iii) Tidak mampu memanfaatkan informasi yang tersedia.
- b) Merupakan **tanggung jawab pimpinan** untuk mengatasinya dengan cara berikut :
  - i) Menyampaikan tentang apa yang diharapkan dari staf secara lebih jelas;
  - ii) Menyediakan data dan informasi yang relevan dan mutakhir kepada staf;
  - iii) Pelatihan tentang bagaimana menggunakan dan mengumpulkan data dan informasi.

#### 3) Kurangnya Motivasi

- a) Karena :
  - i) Staf merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak mendukung;
  - ii) Masalah pribadi staf.
- b) Merupakan **tanggung jawab bersama pimpinan dan staf**. Oleh karena itu perlu diskusi yang lebih mendalam antar mereka.

#### 4) Lingkungan Kerja yang Tidak Mendukung

- a) Karena :
  - i) Standar yang tidak realistis;
  - ii) Rancang-bangun/ disain tempat dan ruang kerja yang tidak memadai;
  - iii) Perangkat kerja yang tidak memadai;
  - iv) Proses-proses dalam organisasi yang tidak memadai.
- b) Merupakan **tanggung jawab pimpinan** untuk merubah organisasi.

#### 5) Masalah Pribadi Staf

- a) Karena, antara lain :
  - i) Kesehatan jasmani dan emosional;
  - ii) Pola hidup.
- b) Merupakan **tanggung jawab staf** untuk dapat mengelola hidupnya.

### 7. **Reinforcement** (Penguatan)

Penguatan merupakan unsur terakhir dalam model A.I.D.K.A.A.R. Penguatan dilakukan dengan cara mengembangkan mekanisme-mekanisme yang diperlukan organisasi untuk **mengunci perilaku yang baru diadopsi staf agar menjadi norma baru**.

Langkah-langkah Penguatan yang efektif dapat mencegah organisasi kehilangan momentum dari upaya perubahan dan mencegah staf kembali melakukan cara-cara bekerja mereka yang lama.

Langkah-langkah Penguatan yang perlu dikembangkan meliputi, antara lain : [12]

1. **Sistem Pemantauan dan Evaluasi Kinerja**;
2. **Tindakan Korektif** yang perlu segera dilakukan untuk mengatasi masalah;
3. Mengembangkan **Sistem Insentif**;
4. **Integrasi perubahan** ke dalam budaya dan Nilai Dasar organisasi.

### ***APLIKASI MODEL A.I.D.K.A.A.R.***

*'Green' Hotels Association* memperkenalkan suatu perubahan di tahun 1993 yang telah berhasil menyebar ke hotel-hotel di Amerika Serikat dan manca negara, bahkan sampai Indonesia. Selain berdampak pada hotel-hotel di seluruh dunia, perubahan ini juga telah memberi dampak pada tamu-tamu bisnis dan wisatawan yang berkunjung ke hotel-hotel tersebut. [3]

*'Green' Hotels Association* memperkenalkan penempatan sebuah kartu kecil di setiap kamar mandi hotel yang berisi pesan sebagai berikut : [2]

*" Tahukah anda bahwa setiap hari, jutaan liter air dan beberapa ton detergen di hotel-hotel dipakai untuk mencuci handuk yang baru terpakai satu kali saja ?*

*Adalah kewajiban kita semua untuk turut menjaga lingkungan demi kita sendiri dan anak-cucu kita.*

*Keputusan ada pada anda.*

Handuk yang tergantung di rak berarti : “Saya masih akan memakainya lagi”. Sedangkan handuk yang terletak di lantai berarti : “Tolong ganti dengan yang baru”.”

Tabel 2 menunjukkan bagaimana aplikasi Model A.I.D.K.A.A.R. oleh ‘Green’ Hotels Association.

**Tabel 2 : Aplikasi Model A.I.D.K.A.A.R. [2;3]**

<b>Model AIDKAAR</b>	<b>Pesan</b>	<b>Aplikasi Model AIDKAAR</b>
<i>Awareness</i> (Kesadaran)	<i>“Tahukah anda bahwa setiap hari, jutaan liter air dan beberapa ton detergen di hotel-hotel dipakai untuk mencuci handuk yang baru terpakai satu kali saja ?”</i>	Menumbuhkan <b>Kesadaran</b> terhadap dampak pada lingkungan.
<i>Interest</i> (Perhatian)	<i>“Adalah kewajiban kita semua untuk turut <b>menjaga lingkungan demi kita sendiri dan anak-cucu kita.</b>”</i>	Menarik <b>Perhatian</b> kepada : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pentingnya lingkungan;</li> <li>• pentingnya kita sendiri;</li> <li>• pentingnya anak-cucu kita.</li> </ul>
<i>Desire</i> (Hasrat)	<i>Keputusan ada pada <b>anda.</b></i>	<b>Hasrat</b> untuk turut berpartisipasi atau tidak dalam menjaga lingkungan tergantung pada tiap tamu hotel.
<i>Knowledge</i> (Pengetahuan)	<i>Handuk yang tergantung di rak berarti : “Saya masih akan memakainya lagi”. Sedangkan handuk yang terletak di lantai berarti : “Tolong ganti dengan yang baru.”</i>	Merupakan <b>pengetahuan eksplisit</b> yang lebih mudah dialihkan, dibicarakan dan didokumentasikan. Suatu pengetahuan menjadi eksplisit bila orang mampu menerangkan latar belakang dari tindakan yang sedang dilakukannya.
<i>Ability</i> (Kemampuan)		Perubahan terjadi dengan <b>mampu</b> meletakkan handuk di rak.
<i>Action</i> (Tindakan)		<b>Meletakkan handuk</b> di rak atau lantai jika terletak selain di kedua tempat tersebut.
<i>Reinforcement</i> (Penguatan)		<b>Perilaku baru menjadi norma baru</b> : 1) <b>bagi Tamu</b> yang turut berpartisipasi menjaga lingkungan; 2) <b>bagi Hotel</b> dengan berkurangnya biaya pemakaian air, detergen dan listrik.

### 6.3. PERANGKAT MANAJEMEN PERUBAHAN

Ada 5 jenis rencana yang dapat dipakai oleh pimpinan untuk meningkatkan efektifitasnya dalam menerapkan perubahan organisasi. Tujuan setiap rencana tersebut



adalah untuk membantu setiap orang, kelompok dan organisasi menjalani perubahan. Kelima jenis rencana tersebut adalah sebagai berikut : [2;3]

1. Rencana Komunikasi
2. Rencana Dukungan dari Sponsor (*Sponsorship Plan*)
3. Rencana Mengelola Resistensi
4. Rencana Pelatihan
5. Rencana Pendampingan (*Coaching*)

### **1. Rencana Komunikasi**

Kegagalan implementasi kebijakan yang menuntut perubahan dapat disebabkan oleh hal-hal berikut ini : [13]

- Terputusnya proses **konsultasi dan dialog** antara tahap Formulasi dengan tahap Pembuatan Keputusan kebijakan;
- Kegagalan untuk menyampaikan **umpan balik** kepada para Pemangku Kepentingan;
- **Sasaran** komunikasi yang tidak tepat;
- **Kurang komunikasi** dengan para Pembuat Perangkat Kebijakan;
- Kurang komunikasi dengan institusi pelaksana kebijakan;
- **Penafsiran kebijakan** yang tidak tepat saat komunikasi.

Untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kegagalan komunikasi (yang hampir selalu terjadi), maka perlu dibuat **Rencana Komunikasi** sebelum memulai penyusunan kebijakan yang menuntut perubahan. Rencana ini mengandung pesan-pesan tentang perubahan yang perlu disebarluaskan ke semua Pemangku Kepentingan. **Pokok** dari **pesan-pesan** tersebut harus berisi sebagai berikut: [14]

1. Alasan melakukan perubahan;
2. Resiko jika tidak melakukan perubahan;
3. Bagaimana perubahan berdampak pada tugas sehari-hari pelaksana di lapangan.

**Syarat Rencana Komunikasi yang baik** adalah sebagai berikut: [14]

- 1) Menggunakan **2 Pengirim Pesan yang paling berpengaruh dalam organisasi** yaitu **pimpinan** dan **atasan langsung** staf;
- 2) Pesannya **dikemas sesuai perhatian / minat penerima** pesan;
- 3) Memakai **berbagai cara** komunikasi;
- 4) Mengulang pesannya **beberapa kali**.

### **2. Rencana Dukungan dari Sponsor (*Sponsorship Plan*)**

Rencana ini berisi langkah-langkah rinci dan spesifik yang harus dijalankan oleh pimpinan demi keberhasilan perubahan. **Dukungan dari sponsor yang kuat, efektif dan nyata merupakan penentu keberhasilan perubahan organisasi.** [4]

Oleh karena itu, **tanggung jawab utama sponsor perubahan** adalah : [14]

- a) Partisipasi aktif yang nyata terlihat oleh bawahan;
- b) Menggalang koalisi / aliansi untuk perubahan;

- c) Menyampaikan pesan tentang alasan organisasi melakukan perubahan dan resiko jika tidak melakukan perubahan.

Rencana Dukungan dari Sponsor menuntut pimpinan untuk bertindak secara nyata.

### 3. Rencana Mengelola Resistensi

Perlu koordinasi yang baik antar instansi agar dapat mengelola ketidaksepakatan dan konflik mengenai prioritas yang disebabkan oleh antara lain hal-hal berikut ini :

- Kompetisi untuk menguasai kendali dan sumber daya;
- Tata nilai yang bertentangan;
- Resistensi untuk berubah.

Oleh karena itu, dalam Mengelola Perubahan perlu disiapkan **Rencana Mengelola Resistensi**. Rencana ini mengidentifikasi jenis resistensi apa yang dapat timbul, dari mana dan kapan datangnya, serta langkah-langkah untuk mencegah dan mengatasinya. Rencana ini merupakan upaya proaktif untuk menganalisa masalah potensial yang dapat timbul, dan upaya menggalang dukungan sejak awal proses perubahan. [15]

### 4. Rencana Pelatihan

Rencana ini merinci jenis pengetahuan yang diperlukan demi keberhasilan perubahan dan langkah-langkah untuk mengatasi kesenjangan Pengetahuan dan Kemampuan yang ada. **Pelatihan diberikan pada keadaan Transisi** (apa yang perlu diketahui agar berhasil selama berlangsungnya proses perubahan) dan pada keadaan **Masa Depan** (apa yang perlu diketahui agar berhasil setelah perubahan terjadi). Perlu diingat bahwa **pelatihan hanya efektif untuk meningkatkan Pengetahuan dan Kemampuan, tetapi tidak bisa diandalkan untuk menumbuhkan Hasrat (*Desire*) untuk berubah.** [15]

### 5. Rencana Pendampingan (*Coaching*) [14]

Rencana ini merinci bagaimana pimpinan melaporkan kemajuan proses perubahan. Rencana ini juga berisi jadwal-jadwal pertemuan perorangan dan kelompok untuk menggalang dukungan dan partisipasi terhadap perubahan.

Kegiatan-kegiatan dalam Pendampingan mencakup :

- mengkomunikasikan bagaimana perubahan berdampak pada tugas sehari-hari staf;
- mengidentifikasi dan mengatasi resistensi.

**Pendampingan merupakan kegiatan yang paling lama dalam proses perubahan.** Kegiatan ini dapat memakan waktu 6 bulan sampai setahun tergantung pada masalah-masalah yang dihadapi organisasi selama proses Transisi.

## Kotak 2 : Pelatihan Bukan Segalanya [15]

Pelatihan sering dianggap sebagai 'obat kuat' untuk mendorong suksesnya implementasi kebijakan. Tetapi **jika suatu kebijakan menuntut organisasi untuk berubah, maka pelatihan saja tidak akan cukup** untuk membuat anggota dalam organisasi berubah.

**Pelatihan hanya efektif untuk meningkatkan Pengetahuan (*Knowledge*) dan Kemampuan (*Ability*), tetapi tidak bisa diandalkan untuk menumbuhkan Hasrat (*Desire*) berubah. Untuk merubah Aspek Manusia dalam perubahan organisasi, yang diperlukan adalah pemberdayaan manusia itu sendiri melalui model **AIDKAAR** yaitu :**

- *Awareness* (Kesadaran);
- *Interest* (Perhatian);
- *Desire* (Hasrat);
- *Knowledge* (Pengetahuan);
- *Ability* (Kemampuan);
- *Action* (Tindakan);
- *Reinforcement* (Penguatan).

AIDKAAR pada dasarnya adalah Luaran (*Output*) yang diharapkan dari Manajemen Perubahan. Untuk menghasilkan AIDKAAR sebagai Luaran, diperlukan Masukan (*Input*) dan Proses sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3 : Masukan dan Proses untuk Mewujudkan A.I.D.K.A.A.R. [12]**

LUARAN	← PROSES	← MASUKAN
<b>SEBELUM BERUBAH</b>		
<i>Awareness</i> (Kesadaran)	Sadar mengapa perubahan diperlukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran Sosial</li> <li>• Pusat Informasi</li> <li>• Ceramah -Tanya -Jawab</li> </ul>
<i>Interest</i> (Perhatian)	Adanya hal yang memotivasi dirinya untuk berubah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilustrasi Kasus (<i>Story Telling</i>)</li> <li>• Riwayat Keberhasilan (<i>Success Story</i>)</li> <li>• Diskusi Kelompok</li> <li>• Curah Pendapat (<i>Brainstorming</i>)</li> <li>• Simulasi</li> <li>• Permainan Peran (<i>Role Play</i>)</li> <li>• <b>Sistem Insentif</b></li> </ul>
<b>AWAL BERUBAH (Transisi )</b>		
<i>Desire</i> (Hasrat)	Perubahan menyenangkan dan mengundang partisipasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelompok Belajar</li> <li>• Penelitian Terapan Partisipatif (<i>Participatory Action Research</i>)</li> <li>• Menjadi Anggota Tim / Kelompok Kerja</li> <li>• <b>Sistem Insentif</b></li> </ul>
<i>Knowledge</i> (Pengetahuan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peralihan antara pengetahuan Implisit dan Eksplisit</li> <li>• Peralihan pengetahuan antara Perorangan, Tim, Unit Kerja dan Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panduan</li> <li>• Pedoman</li> <li>• Studi Kasus</li> <li>• Petunjuk Teknis</li> <li>• Praktek di kelas</li> <li>• Data dan Informasi yang Relevan dan</li> </ul>

LUARAN	← PROSES	← MASUKAN
		Mutakhir
<i>Ability</i> (Kemampuan)	<b>Eksperimen Aktif</b> menjadi Pengalaman Konkret	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magang</li> <li>• Praktek Kerja Lapangan</li> </ul>
<b>BERUBAH (Akhir Transisi)</b>		
<i>Action</i> (Tindakan)	Mengatasi masalah saat Transisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendampingan oleh Ahli (<i>Coaching</i>)</li> <li>• Catatan Harian / Jurnal Pribadi</li> <li>• Survei Keluhan Pelanggan (<i>Customer Complaint Survey</i>)</li> </ul>
<i>Reinforcement</i> (Penguatan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengunci Perilaku Baru menjadi Norma Baru</li> <li>• <b>Segera</b> melakukan <b>Tindakan Korektif</b> saat timbul masalah</li> <li>• <b>Integrasi Perubahan</b> ke Budaya dan Tata Nilai organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem Pemantauan dan Evaluasi Kinerja</li> <li>• Pengalaman keberhasilan Tindakan Korektif sebelumnya</li> <li>• Mekanisme Penanggulangan Keluhan (<i>Complaint Resolution Mechanism</i>)</li> <li>• Komunitas Praktisi (<i>Community of Practice / COP</i>)</li> <li>• <b>Sistem Insentif</b></li> </ul>

**Penulis**  
**Wisanggeni**  
**Februari 2015**

## DAFTAR PUSTAKA

1. Creasy T. **Defining Change Management**. Change Management Learning Center. [www.change-management.com](http://www.change-management.com). Diakses tanggal 4/2/2007.
2. Hiatt JM. **ADKAR: A model for change in business, government and our community**. Prosci Research. 2006.
3. Soedarmono Soejitno. **Langkah-Langkah Manajemen Perubahan**. Disampaikan pada Pertemuan Pembahasan Permasalahan Pelayanan Transfusi Darah. Cimacan, Jawa Barat 14-16 Pebruari 2007.
4. **Prosci's 2005 Best Practices in Change Management Benchmarking Report**. [changemanagement@prosci.com](http://changemanagement@prosci.com) . Diakses tanggal 19/9/2006.
5. Maira A, Scott-Morgan P. **The Accelerating Organization : Embracing the human face of change**. New York. McGraw-Hill, 1997.
6. Senge PM. **Rethinking Control and Complexity : Through the Eye of the Needle**; in Gibson R. (ed). *Rethinking The Future*. London. Nicholas Brealey Publ. 1997.
7. Cope M. **Leading The Organisation To Learn : The 10 levers for putting knowledge and learning to work**. London. Financial Times Professional Ltd. 1998.
8. Soedarmono Soejitno. **Akselerasi Reformasi Kesehatan**. Jakarta. PT. Adgraf Intramitra & Yayasan ITEDA. 2001.
9. Kolb D, Rubin IM. **Organizational Behavior : An experiential approach**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall. 1991.
10. Van der Heijden K. **Scenarios : The Art of Strategic Conversation**. Chichester. John Wiley & Sons. 1996.
11. Clark DR. **Leadership Training and Development Outline**. [donclark@nwlink.com](mailto:donclark@nwlink.com) . 2000.
12. Soedarmono Soejitno, RE Laksmono. **Peta Pemberdayaan Sistem Kesehatan Desa**. Jakarta. 2009. (*Belum dipublikasi*)
13. **Policy Handbook**. The State of Queensland (Department of the Premier and Cabinet). 2006.
14. **Change Management Basics : Glossary**. Change Management Learning Center. [www.change-management.com](http://www.change-management.com). Diakses tanggal 20/12/2006.
15. Soedarmono S, Asih Eka Putri, MW Manicki. **Menuju Program Jaminan Kesehatan Nasional : Analisa Kebijakan Pengembangan Jaminan Kesehatan Nasional**. Jakarta. Kerjasama Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat – Departemen Kesehatan – GVG/GTZ, 2008.