

# MANAJEMEN PERUBAHAN, TANTANGAN IMPLEMENTASI *E-GOVERNMENT*

Edy Prayitno

STMIK El Rahma Yogyakarta

Jl. Sisingamangaraja 76 Yogyakarta, (0274) 377982

e-mail: [truedyno@yahoo.com](mailto:truedyno@yahoo.com)

## Abstrak

*Kegagalan implementasi e-government tidak lepas dari kesalahan manusia, para pelaku e-government, dalam menyikapi perubahan sistem, dari sistem sebelumnya ke sistem e-government yang baru. Makalah ini mencoba menyampaikan hal-hal yang bisa dilakukan untuk mengantisipasi resistensi yang muncul akibat ketidaksiapan para pelaku e-government terhadap perubahan sistem. Ini penting karena ketidaksiapan menerima perubahan sistem seringkali menjadi penyebab ditolaknya implementasi e-government. Tidak merasa memiliki sistem baru (e-government) karena tidak terlibat dalam perencanaan; anggapan bahwa penerapan e-government akan mengganggu kebiasaan-kebiasaan; dan pikiran-pikiran negatif lainnya bisa menjadi hambatan pelaksanaan e-government.*

*Dengan mengetahui penyebab atau alasan-alasan penolakan terhadap perubahan sistem e-government, maka bisa dilakukan upaya manajemen perubahan yang lebih baik, sehingga penerapan e-government bisa berhasil seperti yang diharapkan.*

**Kata kunci:** e-government, perubahan, hambatan perubahan, manajemen perubahan.

## 1. PENDAHULUAN

Di era reformasi ini, kebutuhan masyarakat akan transparansi pelayanan pemerintah sangatlah penting diperhatikan. Perkembangan teknologi informasi menghasilkan titik cerah bagi masyarakat dalam memperoleh informasi, selain itu juga membantu pemerintah dalam memperoleh masukan dari masyarakat. Penggunaan teknologi informasi ini membangun suatu sistem antara masyarakat dengan pemerintahan yang dikenal dengan sebutan e-government. E-government adalah suatu bentuk sistem baru yang mampu membantu pemerintah dalam hal transparansi informasi serta layanan masyarakat secara online.

Sejak dikeluarkannya inpres no. 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan Pemerintahan Secara Elektronik dan terkait dengan otonomi daerah, *e-government* menjadi kata yang populer. Pemerintahan daerah pun seperti berlomba mengembangkan dan menerapkan sistem *e-government*, dari yang baru sekedar menampilkan profil daerahnya hingga yang sudah mencoba memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai basis pelayanan kepada masyarakat. Namun dalam pelaksanaannya, keberhasilan penerapan *e-government* belum seperti yang diharapkan. Masih ada kesan pengembangan *e-government* sebagai sebuah euforia, sekedar mengikuti tren, dan tidak dilaksanakan dengan maksimal. Hal tersebut tidak terlepas dari berbagai hambatan yang muncul dalam implementasi *e-government*.

Selain perubahan dalam bentuk peningkatan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat, penerapan *e-government* juga membawa pengaruh besar terhadap perilaku pelaksana *e-government* itu sendiri, yaitu pegawai pemerintah dan masyarakat yang memanfaatkan layanan. Perbedaan antar kondisi sebelum dan sesudah penerapan *e-government*, yang menuntut konsekuensi dari semua pihak yang terlibat untuk menyesuaikan, tidak bisa dengan mudah diterima.

Pegawai pemerintah sebagai ujung tombak, karena berbagai alasan, bisa memiliki resistensi terhadap pelaksanaan *e-government*. Di luar kendala teknis dan fungsional, ketidaksiapan dan penolakan untuk melakukan perubahan itulah yang seringkali menjadi penyebab utama kegagalan penerapan *e-government*. Untuk hal tersebut maka perlu diketahui alasan-alasan yang menjadi dasar penolakan perubahan, sehingga bisa dilakukan manajemen perubahan yang baik demi terlaksananya penerapan *e-government*.

Dari hal tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengangkat sebuah tema tentang manajemen perubahan, kaitannya dengan implementasi *e-government*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### E-government

*Electronic government* atau *e-government* seringkali disamakan dengan publikasi website oleh pemerintah atau sekedar menunjukkan diri bahwa informasi tentang daerah bisa diakses dari seluruh dunia. Definisi yang terlampau sempit akan mengurangi atau bahkan meniadakan berbagai peluang yang ditawarkan oleh *e-government*, sementara definisi yang terlampau luas dan mengambang akan menghilangkan nilai (value) manfaat yang ditawarkan oleh *e-government*.

Pendefinisian *e-government* secara lengkap dan mendetil supaya manfaat *e-government* benar-benar dapat dinikmati oleh semua pihak yaitu bahwa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan suatu upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemerintahan, memudahkan pelayanan pemerintahan, memberikan akses publik untuk mengetahui informasi, dan membuat pemerintah lebih berguna bagi masyarakat.

The World Bank Group mendefinisikan *e-government* sebagai:

*E-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the Internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government.*

E-Government mengarahkan untuk menggunakan TI oleh semua agen pemerintahan (seperti WAN, internet, mobile computing) yang mempunyai kemampuan untuk mengubah hubungan dengan masyarakat, bisnis, dan pihak yang terkait dengan pemerintahan

Definisi lain, dari Legislative Analyst's Office:

*Electronic government, or "e-government," is the process of transacting business between the public and government through the use of automated systems and the Internet network, more commonly referred to as the World Wide Web.*

Pada intinya *e-government* adalah penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara Pemerintah dan pihak-pihak lain.

### **Perubahan dan Manajemen Perubahan**

Tujuan dari setiap langkah-langkah perubahan adalah mempertahankan dan memperbaiki kehidupan. Berubah artinya beradaptasi, menyesuaikan diri dan menjadi lebih berdaya untuk mempertahankan dan memperbaiki keadaan atau kehidupan di masa yang akan datang.

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, di mana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya

Terkait dengan pemerintahan, terdapat dua jenis kategori perubahan. Yang pertama perubahan operasional, yaitu perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang luar biasa bagi departemen - departemen, lembaga - lembaga, PEMDA atau unit-unit struktural pemerintahan lainnya dalam negara. Dalam konteks teknologi informasi dapat diambil contoh pembelian komputer dan aplikasi software untuk proses bisnis dalam unit atau kanwil daerah tertentu.

Yang kedua disebut perubahan strategik (*strategic change*) yang berdampak luas terutama bagi negara secara keseluruhan, dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari seluruh departemen, PEMDA, lembaga atau malah komponen - komponen bangsa Indonesia. Macam-macam perubahan strategik antara lain:

- Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar organisasi. Perubahan budaya pada dasarnya harus dikaitkan dengan strategi dan lingkungan organisasi baik yang berbentuk Departemen, Lembaga atau PEMDA di dalam wilayah Indonesia. Perubahan nilai-nilai dan norma-norma ini membutuhkan dukungan dan koordinasi dengan semua pihak dan memakan waktu yang cukup lama.
- Perubahan arah/fokus sektoral. Perusahaan bisa merubah arah/fokus pada sektor yang sama (dengan konsumen yang berbeda), dengan contoh misal perubahan dari daya saing bertumpu pada hasil hutan dengan mengubahnya ke daya saing ke furniture dan kerajinan. Atau memasuki bidang-bidang sektoral yang baru. Sebagai contoh perubahan daya saing dari industri tekstil ke industri pariwisata.
- Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan pengawasan, pemakaian sumber-sumber daya dan pengelolaan operasional yang lebih efektif. Pada poin inilah biasanya keterlibatan *e-government* sangat banyak.

### **3. PEMBAHASAN**

*E-government*, penerapannya tidak bisa dipisahkan antara persoalan teknis, yang terkait dengan teknologi informasi (TI), dengan persoalan non-teknis, seperti manajemen perubahan. Kedua hal ini harus dipikirkan secara komprehensif demi kesuksesan implementasi *e-government* tersebut. Hanya saja, seringkali suatu proyek implementasi TI pada umumnya, menganggap manajemen perubahan sebagai persoalan sekunder, sehingga tidak dipikirkan dengan baik. Perhatian yang sangat serius diberikan hanya pada aspek teknis TI. Hal inilah yang

berpotensi menggagalkan proyek implementasi *e-government*. Semaju-majunya teknologi informasi yang ditawarkan atau besaran dana yang dimiliki, hal tersebut tidaklah menjamin terjadinya kesuksesan perubahan yang diimpikan.

Setidaknya ada tiga jenis kemungkinan kesalahan yang berkaitan dengan implementasi *e-government*, yaitu: kesalahan teknis (*technical error*) yang berkaitan dengan kualitas teknis yang rendah; kesalahan fungsional (*functionality error*) yang berkaitan dengan ketidaksesuaian antara fungsi sistem *e-government* dengan kebutuhan pelayanan pemerintahan yang ada; atau kesalahan manusia (*human error*) yang secara garis besar berkaitan dengan kemampuan dan kemauan karyawan untuk menggunakan sistem *e-government* tersebut. Ketiga jenis kemungkinan penyebab kesalahan ini sudah harus dipikirkan sejak awal proyek implementasi *e-government* dimulai. Tulisan ini akan memberikan perhatian khusus pada jenis kesalahan ketiga, yaitu *human error*, yang terkait dengan kemampuan melakukan manajemen perubahan sejalan dengan implementasi *e-government*.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah penolakan atas perubahan itu sendiri atau resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Yang perlu diingat mengenai kaitan antara teknologi informasi dengan manajemen perubahan adalah teknologi informasi hanyalah sebuah alat, bukan pencipta momentum perubahan. Hal ini tentunya membawa konsekuensi terhadap peran teknologi informasi di dalam manajemen perubahan. Beberapa konsekuensi tersebut adalah :

- Teknologi informasi lebih bersifat implementasi bukanlah konseptual. Hal ini berarti pemikiran konseptual perubahan haruslah berasal dari pemikir-pemikir yang mengetahui proses perubahan terutama pada proses bisnis secara mendalam, bukan berasal dari seorang tenaga ahli teknologi informasi
- Teknologi informasi dapat digunakan dalam setiap strategi atau jenis perubahan, tergantung kemampuan sumber daya yang dimiliki. Hal ini berarti penggunaan teknologi informasi khususnya *e-government* pun dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan jenjang waktu.
- Teknologi informasi haruslah bersifat terintegrasi dan masuk dalam blueprint pengembangan jangka panjang sesuai dengan sifat perubahan itu sendiri.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan teknologi informasi khususnya *e-government* dalam ruang lingkup pemerintahan dilihat sebagai bagian dari konsep besar perubahan

### **Mengapa perubahan ditolak ?**

Pada umumnya dalam setiap perubahan menunjukkan bahwa selalu saja ada pihak-pihak yang merasa terganggu dengan adanya perubahan. Tentu saja ada banyak alasan mengapa orang-orang ini merasa terganggu. Sumber penolakan atas perubahan dapat dikategorikan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

Resistensi Individual, karena kebiasaan kepribadian, rasa aman dengan sistem lama, faktor ekonomi, ketakutan dengan ketidakpastian sistem baru, dan persepsi negatif, individu-individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

**Kebiasaan.** Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang ditampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup. Kebiasaan dilakukan hingga merasa nyaman dan menyenangkan. Begitu terus dilakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

Penerapan *e-government* banyak membawa perubahan terhadap rutinitas sehari – hari pegawai pemerintahan. Setelah teknologi informasi dan komunikasi dijadikan basis kerja pelayanan, perubahan yang mencolok mungkin pada proses kerja yang semakin cepat dan paperless, serta tingkat transparansi serta pengawasan yang semakin tinggi. Hal-hal ini yang bisa jadi dipandang akan mengancam kebiasaan-kebiasaan, kenikmatan-kenikmatan (baik resmi maupun tidak resmi) yang sudah dimiliki oleh sebagian pegawai pemerintahan.

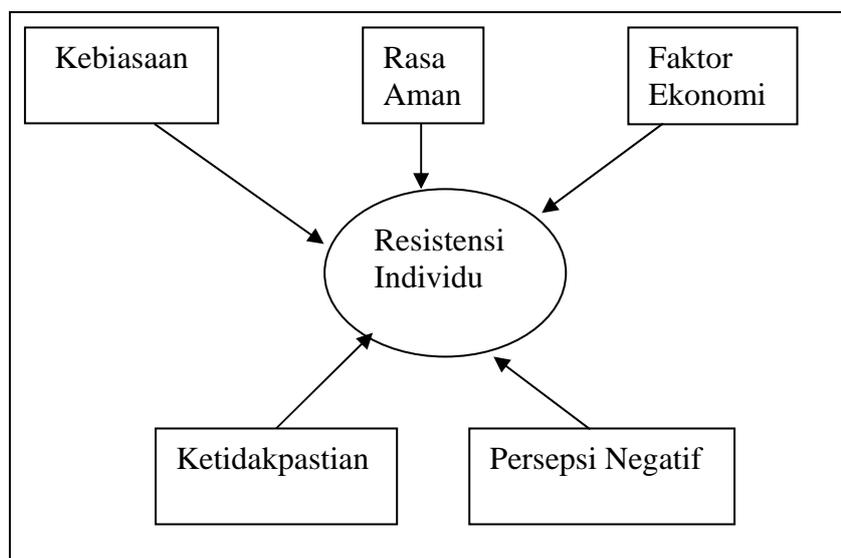
**Rasa aman.** Jika kondisi sebelum pelaksanaan *e-government* sudah memberikan rasa aman, dan setiap manusia memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Penerapan *e-government* menimbulkan ketakutan bagi sebagian pegawai, yang merasa tidak yakin bisa berhasil menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru. Merasa terganggu dan takut gagal dalam bekerja, yang bisa mempengaruhi jabatannya, menjadi faktor penolakan implementasi *e-government*.

Dalam pekerjaan, bisnis atau pemerintahan, sebetulnya sama saja. Kebanyakan orang lebih memilih untuk diam daripada berubah, membiarkan semua berjalan seperti sebelumnya, walaupun sudah menuju pada jurang kehancuran. Selama manusia sudah merasa puas dan nyaman, perubahan akan sangat sulit diwujudkan. Dan orang-orang yang melakukan perubahan akan dihadapi dengan berbagai halangan.

**Faktor ekonomi.** Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Implementasi *e-government* membawa perubahan proses dan prosedur pelayanan masyarakat yang lebih singkat dan sederhana. Perbedaan proses dan pengurangan prosedur pelayanan publik bisa mengakibatkan menurunnya sumber-sumber pendapatan pegawai pemerintahan, baik resmi maupun tidak.

**Ketidakpastian.** Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keragu-raguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan merasa tidak ada permasalahan besar, penerapan *e-government* akan membawa kekhawatiran tentang sesuatu yang belum pasti. Dengan alasan ini pegawai akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

**Persepsi negatif.** Persepsi negatif dan cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Perubahan dengan berbasis *e-government* tidak akan luput dari komentar-komentar dari orang-orang yang berpikiran negatif yang selalu berargumentasi bahwa perubahan yang dilakukan salah dan menyimpang. Orang-orang yang berpikir negatif akan selalu menciptakan halangan-halangan dan menunjukkan sikap negatif.



Gambar 1. Resistensi individu

Penolakan atau resistensi terhadap pelaksanaan *e-government*, lebih karena resistensi individu dibanding dengan resistensi organisasional. Dengan adanya peraturan-peraturan yang menghendaki bahkan mengharuskan terjadi perubahan, maka pemerintahan sebagai organisasi tidak ada alasan lain kecuali mengikuti. Namun demikian berikut ini dibahas beberapa resistensi organisasional terhadap perubahan secara umum, maupun penerapan *e-government*.

### Resistensi Organisasional

Organisasi, secara umum, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Ada beberapa sumber penolakan atas perubahan secara organisasional, yaitu: dampak luas perubahan, Inersia kelompok, Ancaman keakhlian, dan Ancaman alokasi sumberdaya.

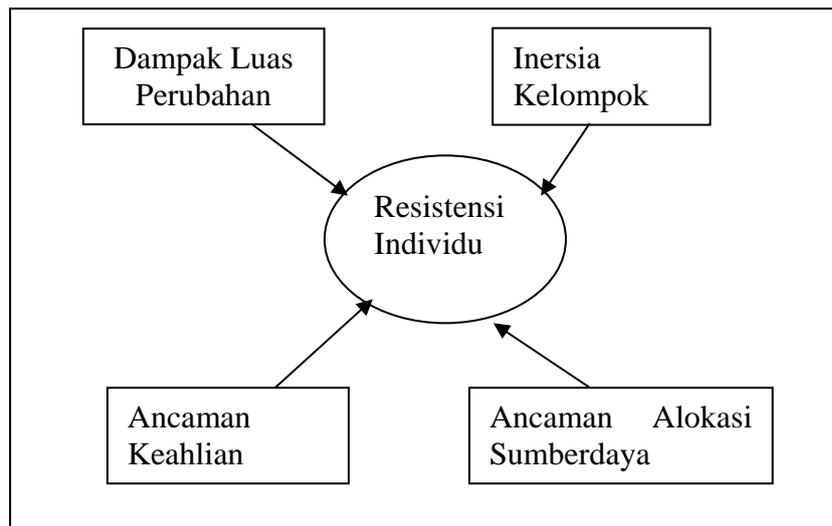
**Dampak luas perubahan.** Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika perubahan terjadi pada satu bagian maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Demikian juga yang terjadi pada penerapan *e-government*, yang tidak hanya berpengaruh hanya pada satu departemen atau fungsi saja, melainkan ke seluruh bagian atau fungsi yang ada. Penolakan akan bisa muncul dari semua bagian atau departemen yang terkena imbas pelaksanaan *e-government*. Terlebih lagi apabila perubahan ini mengubah proses kerja, dengan teknologi informasi dan komunikasi, dan tidak diikuti dengan perubahan struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

**Inersia kelompok.** Walaupun apabila secara individu mau mengubah perilakunya menyesuaikan dengan perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma kelompok kerja, maka potensi untuk menghalanginya tetap ada.

**Ancaman keakhlian.** Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Dalam penerapan *e-government*, bisa terjadi ada pekerjaan-pekerjaan khusus yang sebelumnya

merupakan keahlian kelompok kerja tertentu menjadi diambil alih oleh teknologi yang dipakai. Keadaan ini yang menjadi alasan bagi kelompok tertentu tersebut untuk menolah perubahan, penerapan *e-government*.

**Ancaman alokasi sumberdaya.** Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya? Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penerapan *e-government*, membawa konsekuensi terjadi pengurangan tenaga kerja dan efisiensi anggaran. Pengurangan tenaga kerja dan efisiensi anggaran inilah yang menjadi ancaman alokasi sumber daya.



**Gambar 2.** Resistensi organisasional

### Faktor Kritis Manajemen Perubahan

Faktor kritis adalah faktor – faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan dari suatu perubahan. Faktor-faktor kritis terdiri dari kepemimpinan, regulasi, pengukuran performansi, situasi keliling, psikologi perubahan, proses bisnis, dan pemahaman waktu.

#### **Kepemimpinan.**

Sebagus apapun perencanaan dan perancangan serta proses pengembangan dan implementasi *e-government*, tanpa adanya dukungan terhadap perubahan dari pimpinan, maka pengembangan *e-government* tersebut hanya akan menjadi proyek yang sia-sia, menghabiskan anggaran besar dan waktu, tanpa hasil maksimal.

Alasan – alasan yang menjelaskan peran kepemimpinan sebagai salah satu faktor kritis dalam manajemen perubahan adalah sebagai berikut :

- Pimpinan pemerintahan baik yang bersifat pusat dan daerah maupun yang tersebar di dalam unit – unit merupakan kunci dari proses komunikasi dalam manajemen perubahan.
- Membangun saluran komunikasi mengenai kebutuhan untuk berubah merupakan salah satu faktor penting pertama untuk mengimplementasikan perubahan
- Peranan aktif dan komitmen dari para pemimpin menentukan keberhasilan dari proses manajemen perubahan.

Inisiatif dan komitmen dari pemimpin tertinggi saja tidak cukup untuk mensukseskan perubahan. Memang dukungan pimpinan puncak sangat penting, tetapi harus diingat bahwa struktur organisasi pemerintahan memiliki kedalaman struktur organisasi yang sangat besar, luas dan beragam. Jenis kepemimpinan yang ada adalah sebagai berikut :

- **Kepemimpinan puncak.** Apabila kita berbicara mengenai pemerintahan Indonesia maka pemimpin puncaknya adalah presiden. Berbicara mengenai daerah maka kita akan mengacu pada jabatan gubernur, bupati serta walikota. Perubahan biasanya berasal dari inisiatif dari pimpinan puncak ini. Yang menjadi titik penting adalah bahwa sering kali inisiatif tidak disertai oleh komitmen. Oleh karena itu sangat penting adanya inisiatif dan komitmen yang tinggi secara bersamaan apabila memang secara sungguh – sungguh diinginkan adanya perubahan.
- **Kepemimpinan puncak internal.** Yang dimaksud dengan kepemimpinan puncak internal adalah jajaran menteri atau pembantu gubernur. Pada level kepemimpinan inilah inisiatif perubahan *top management* negara dituangkan menjadi konsep manajemen perubahan sesuai dengan kebutuhan dan

kemampuan organisasi. Pemilihan konsep implementasi teknologi informasi untuk mendukung perubahan proses bisnis juga datang dari level ini, tentunya dengan masukan dari kepemimpinan unit.

- **Kepemimpinan unit**, yang masuk dalam kategori ini adalah pemimpin unit – unit atau direktorat atau seksi atau kantor wilayah yang biasanya terdapat dalam organisasi baik pusat, daerah, kementerian atau lembaga negara di Indonesia. Level kepemimpinan unit juga berperan penting karena pada level inilah konsep manajemen perubahan dituangkan menjadi implementasi. Pada level inilah juga sebenarnya operasional sehari – hari organisasi berjalan, termasuk operasional dari sistem informasi *e-government*

### **Regulasi.**

Teknologi informasi, terlebih lagi aplikasi *e-government* yang terintegrasi membutuhkan seperangkat regulasi yang lengkap baik dari segi konseptual sampai operasional teknis di level terbawah. Pemikiran ini disebabkan selama ini teknologi informasi masih terkesan rumit bagi para birokrat dan jajaran pegawainya, terutama yang sudah berkaitan dengan perubahan proses bisnis. Oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa hal yaitu :

- Kesiapan seperangkat regulasi pendukung Undang – Undang untuk menjabarkan hal teknis.
- Koordinasi yang kuat antara lintas departemen atau lembaga negara, karena bagaimanapun juga setiap perubahan biasanya mengikutsertakan kerjasama antar departemen dan lembaga negara.
- Kemampuan dan kapabilitas yang mendalam mengenai proses bisnis dan teknologi informasi dari individu yang terlibat dalam penyusunan regulasi.

### **Pengukuran performansi.**

Pengukuran performansi untuk implementasi teknologi informasi termasuk *e-government*, biasanya memasukkan unsur kecepatan, biaya, kuantitas dan kualitas dari informasi yang diperoleh baik secara internal maupun eksternal (masyarakat). Tetapi hal ini masih termasuk pengukuran performansi makro atau secara garis besar.

Untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan, terkait dengan *e-government*, juga dibutuhkan pengukuran performansi secara mikro terhadap individu dalam proses perubahan. Karena standard pengukuran performansi makro tidak dapat tercapai tanpa pencapaian dari standard performansi mikro. Bisnis proses dengan bantuan teknologi informasi, tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya pengukuran pada prestasi individu yang menjalankan perubahan.

### **Situasi keliling.**

Perubahan yang diakibatkan oleh manajemen perubahan tidak lepas dari situasi-situasi di sekelilingnya. Faktor situasi sendiri dapat didefinisikan sebagai faktor politik, sosial ekonomi, sampai besaran pembiayaan yang dimiliki.

Mengimplementasi perubahan dengan dukungan teknologi informasi seperti *e-government* tidaklah mudah dan murah. Khusus berkaitan dengan teknologi informasi, perlu diperhatikan hal – hal seperti tingkat penetrasi telepon, PC atau media elektronik setempat, sebelum diputuskan untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini berarti pemerintah haruslah jeli melihat faktor situasi.

### **Psikologi perubahan.**

Dalam manajemen perubahan dan implementasi *e-government*, faktor psikologi ini perlu mendapat perhatian khusus.

Sudah umum bahwa terkait dengan teknologi tinggi seperti *e-government* akan terdapat masalah psikologi terhadap individu yang ikut dalam proses perubahan. Karena sudah umum terpotret dalam benak individu termasuk birokrat, bahwa pemakaian teknologi tinggi dapat menyebabkan ancaman bagi dirinya. Hal ini disebabkan karena pada saat ini masing – masing sumber daya manusia yang terlibat atau ikut dalam proses perubahan akan bertanya kepada dirinya sendiri apakah proses perubahan ini merupakan sesuatu yang bersifat manfaat atau merupakan ancaman bagi dirinya.

Apabila perubahan dipersepsi sebagai “bermanfaat” oleh individu, maka tingkat komitmen sumber daya manusia untuk mensukseskan manajemen perubahan (termasuk daya serap terhadap teknologi informasi) menjadi sangat tinggi. Sebaliknya dapat terjadi resistensi yang berupa ketidakpedulian atau penolakan untuk mensukseskan proses perubahan yang sedang dijalankan apabila change dipersepsi sebagai ancaman.

### **Proses bisnis.**

Hal yang terpenting dari perubahan proses bisnis adalah pembentukan persepsi bahwa proses bisnis yang baru, termasuk penerapan *e-government* (proses layanan publik) menawarkan rasa keadilan bagi setiap pegawai yang menjalankannya.

Rasa keadilan adalah sentral dari keberhasilan perubahan dalam hubungannya dengan proses bisnis, selain pengertian konseptual di balik perubahan proses bisnis dan implementasi pada *e-government*. Karena seperti

layaknya perubahan di dalam organisasi pada umumnya, inisiatif untuk mengadakan perubahan proses bisnis biasanya datang dari pimpinan puncak organisasi, yang dalam hal ini adalah pimpinan puncak.

#### **Pemahaman waktu.**

Waktu memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu proses perubahan. Penerapan dari proses perubahan harus dijalankan dalam beberapa tahapan, hal ini mengingat teknologi informasi merupakan teknologi yang baru yang membutuhkan waktu untuk dikuasai. Setiap upaya perubahan yang sedang dijalankan, juga membutuhkan kerja keras, konsistensi dan perhatian yang sangat besar untuk dapat berhasil, hal ini juga memakan waktu.

Oleh karena itu perlu dipahami bahwa manajemen perubahan memerlukan waktu yang relatif panjang dan pelaksanaan yang bertahap. Manfaat yang dapat dipetik dengan ketersediaan waktu dalam manajemen perubahan adalah sebagai berikut :

- Alokasi waktu bagi semua pelaku untuk ikut dalam proses perubahan , di samping mengerjakan rutinitas pekerjaan sehari – hari.
- Rentang waktu yang cukup panjang untuk melakukan eksplorasi terhadap kemungkinan perubahan perilaku yang terjadi serta mengantisipasi kegagalan atau hambatan yang muncul di tengah jalan, baik yang berkaitan dengan proses bisnis maupun implementasi dari *e-government*.
- Rentang waktu yang cukup panjang untuk mengidentifikasi rekomendasi – rekomendasi secara berjenjang sehubungan dengan perbaikan di dalam proses perubahan
- Mencegah terjadinya “sinisme” yang kemungkinan terjadi apabila tindak lanjut dari manajemen perubahan yang dicanangkan pada saat ini menjadi tidak jelas.

#### **Taktik Mengatasi Penolakan atas Perubahan.**

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan, yaitu: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, memberikan kemudahan dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan paksaan.

**Pendidikan dan Komunikasi.** Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya. Pada tahap perencanaan pengembangan perlu dilakukan komunikasi dan sosialisasi terhadap semua pihak yang terkait rencana, manfaat dan konsekuensi lainnya yang akan muncul dari penerapan *e-government*. Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai juga perlu dilakukan untuk lebih menyiapkan sumberdaya yang terkait, sehingga pelaksanaan bisa terkendala dengan kemampuan teknis pegawai.

**Partisipasi.** Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan. Usulan-usulan dan ide-ide perlu diakomodasi dalam perancangan pengembangan sistem baru, termasuk *e-government*. Apabila gagasan perubahan datang dari orang lain, pimpinan sekalipun, pihak penerima akan menjadi pasif, dan merasa tak tertarik. Pemimpin yang bijak akan memberi jalan agar para pengikutnya dapat secara aktif memberi kontribusi, mengajukan gagasan-gagasan perubahan. Kalau gagasan-gagasan itu datang dari mereka, maka hampir dapat dipastikan mereka akan lebih bersemangat. *e-government* bukanlah sesuatu yang kaku walaupun sifatnya merupakan teknologi tinggi. Selama mampu menawarkan manfaat *e-government* dengan baik, masih terbuka ruang – ruang untuk memodifikasi aplikasi sehingga sesuai dengan aspirasi yang diajukan.

**Memberikan kemudahan dan dukungan.** Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

**Negosiasi.** Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

**Manipulasi dan Kooptasi.** Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Apabila dianggap lebih menguntungkan, kooptasi bisa dilakukan, dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

**Paksaan.** Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

#### **4. KESIMPULAN**

Tidak banyak yang suka akan perubahan, namun perubahan tidak bisa dihindarkan. Karenanya diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif. Mengantisipasi penolakan terhadap implementasi *e-government*, perlu dilakukan manajemen perubahan, yaitu dengan memahami hambatan-hambatan yang mungkin muncul, dan menyusun langkah-langkah untuk

meminimalisirnya. Manajemen perubahan akan lebih baik apabila dipemahaman dan dilakukan mulai pada saat tahapan perencanaan pengembangan *e-government*.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

L. Coch dan J.R.P.French, Jr. , *Overcoming Resistance to Change*, 1948

Michael Hammer & James Champy, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, 1994.

Randall s. schuler, susan e. jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mmenghadapi Abad ke-21, Edisi Keenam, Jilid 1* , alih bahasa: Dwi Kartini Yahya, Erlangga, Jakarta, 1997, hal. 52-57

<http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/definition.htm>. Dikunjungi 5 Mei 2008.

[http://www.lao.ca.gov/2001/012401\\_egovernment.html](http://www.lao.ca.gov/2001/012401_egovernment.html). Dikunjungi 5 Mei 2008.