

2013

IDENTIFIKASI PERAN UNIT KONSELING DALAM
MANAJEMEN PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

IDENTIFIKASI PERAN UNIT KONSELING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI

Tim Penulis:

Agus Wahyuadianto, SE, S.Psi
Dewi Ariani Hertina, S.Psi
Rosita Novi Andari, S.Sos



**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
BANDUNG
2013**

**IDENTIFIKASI PERAN UNIT KONSELING DALAM
MANAJEMEN PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI
Studi Kasus di Pemrintah Provinsi Jawa Barat**

Penulis : Wahyuadiano, Agus , *et.al.*
Desain Sampul : Rosita Novi Andari

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Cetakan I, 2013

**Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
Termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit**

Hak Penerbitan pada:
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara
Alamat : Jl. Kiara Payung km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat
Tel/Fax : (022) 7790044 – 7790055
E-mail : admin@litbang-lan-bdg.info
info@bandung.lan.go.id
Web : www.litbang-lan-bdg.info
www.bandung.lan.go.id

ISBN: 978-979-3382-77-7

Tim Penulis:
Agus Wahyuadiano, S.Psi
Dewi Ariani Hertina, S.Psi
Rosita Novi Andari, S.Sos

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan ridha-Nya kami dapat menyelesaikan kegiatan penelitian mandiri ini hingga tersaji menjadi buku yang ada di hadapan anda. Buku yang berjudul Identifikasi Peran Unit Konseling dalam Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi ini berisi hasil penelitian menganai identifikasi peran dari suatu unit konseling dalam rangka membantu efektifitas organisasi dalam rangka menghadapi perubahan terkait pelaksanaan reformasi birokrasi terutama di PKP2A I LAN.

Segala bentuk perubahan pada umumnya memberikan ketidaknyamanan bagi siapa saja yang mengalaminya, terutama bagi mereka yang sudah terbiasa berada pada zona nyaman dalam periode waktu yang cukup panjang. Begitupun ketika berbagai rancangan perubahan mulai diberlakukan di lingkungan PKP2A I LAN. Berbagai persoalan kemudian muncul satu per satu, tidak terkecuali permasalahan sumber daya manusia. Terkadang ketika informasi yang kita terima terkait suatu perubahan menimbulkan kesalahpahaman hingga keresahan. Terlebih lagi, ketika persepsi negatif terhadap suatu kelompok tertentu yang ada dalam organisasi. Hal ini menambah peliknya upaya pelaksanaan perubahan yang tengah dilakukan. Saat hal itu terjadi, banyak hal yang mungkin saja terpengaruh termasuk motivasi kerja serta kinerja dari para pegawai itu sendiri.

Oleh karena itu, melalui buku ini kami mengkaji mengenai peran sebuah unit konseling dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam kurun reformasi birokrasi tengah dilakukan serta potensi pengembangan model konseling di lingkungan PKP2A I LAN. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diterapkan guna meningkatkan motivasi kerja serta kinerja para pegawai, khususnya yang ada di lingkungan PKP2A I LAN.

Bersama ini, kami ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan dan penyelesaian kajian ini, hingga tercetak menjadi sebuah buku. Kami mohon maaf apabila hasil kajian ini masih banyak kekurangan. Saran dan kritik sangat diharapkan demi penyempurnaan hasil kajian ini.

Sumedang, Desember2013

Tim Penulis

EXECUTIVE SUMMARY

Reformasi Birokrasi, seperti yang tertuang dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, dirancang guna memperbaiki kondisi Indonesia yang terpuruk akibat krisis multidimensi yang mendera seluruh sendi kehidupan bangsa ini pada tahun 1998 lalu. Hambatan utama dari implementasi program ini adalah bahwa berbagai dimensi perubahan dalam struktur kelembagaan di instansi pemerintah masih belum cukup terformalisasikan sehingga sulit untuk melakukan perubahan yang mendasar secara organisasional. Selain itu, nilai-nilai reformasi birokrasi pun ternyata belum terinternalisasi secara merata sehingga menghambat terbentuknya *sense of belonging* akan program reformasi birokrasi yang tengah dilakukan.

Perubahan yang terjadi tentunya akan menimbulkan pro dan kontra di kalangan pegawai. Bagi mereka yang mendukung tentu mudah untuk menghadapinya dan hanya perlu mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lain halnya dengan mereka yang resistensi terhadap perubahan yang terjadi. Membutuhkan upaya lebih agar mereka yang resisten terhadap perubahan itu mau menyeleraskan tindakan dan sikap kerjanya sesuai dengan perubahan tujuan yang telah disampaikan.

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam mengelola perubahan tidak hanya dapat dilakukan melalui pendekatan formal struktural semata. Tetapi lebih jauh perlu dilakukan adaptasi dan modifikasi pendekatan yang melibatkan sosial, lingkungan, serta personal dari setiap elemen organisasi. salah satu alternatif model sarana penyelesaian permasalahan mikro yang ada di instansi pemerintah adalah unit konseling. Unit konseling ini dapat bermanfaat sebagai bagian dari sistem Manajemen PNS karena memiliki tugas untuk membantu PNS dalam menyelesaikan permasalahan pribadi maupun organisasional yang melibatkan PNS yang bersangkutan. Unit konseling di sini dapat berfungsi sebagai upaya non formal yang dilakukan dalam sebuah organisasi pemerintah dalam membantu upaya penerapan perubahan reformasi birokrasi.

Merujuk pada permasalahan tersebut, maka dipandang perlu untuk melakukan kajian terkait peran unit konseling dalam manajemen perubahan reformasi birokrasi. Adapun yang menjadi fokus pada kajian ini meliputi 2 hal, yaitu : (1) Bagaimana Peran Unit Konseling di BKD Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi di Provinsi Jawa Barat; dan (2) Bagaimana model kelembagaan unit konseling yang mampu mendukung manajemen perubahan dalam program reformasi birokrasi.

Berdasarkan hasil identifikasi terkait unit konseling yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat diketahui bahwa dalam kegiatannya, unit konseling ini lebih menekankan pada upaya mereka untuk membantu manajemen sumber daya aparatur yang ada di provinsi Jawa Barat. Konseling yang dilaksanakan lebih menitikberatkan pada upaya untuk pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan minat, bakat, serta kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini. Selain itu, dilakukan pula sesi konseling dalam rangka adaptasi dan meningkatkan motivasi kerja bagi para pegawai dengan merujuk pada hasil *assessment* yang dilakukan dalam rangka pengembangan pegawai itu sendiri.

Di sisi lain, berdasarkan hasil kajian yang dilakukan dengan mengumpulkan opini para pegawai terkait kondisi *existing* berdasarkan sudut pandang mereka ternyata dalam beberapa hal mereka kurang puas dalam upaya penyelesaian masalah yang ada. Pada beberapa hal, manajemen pun mereka nilai kurang transparan sehingga menimbulkan keresahan dan ketidakpuasan yang berujung pada kebuntuan dan keresahan yang mereka alami. Cukup banyak di antara para pegawai yang mengemukakan mengenai kebutuhan akan pihak lain di luar manajemen yang ada, yang mereka harapkan dapat membantu kebuntuan yang mereka rasakan.

Berdasarkan penelaahan terhadap hasil dari pengolahan data yang dilakukan, maka kemudian sampailah pada bentuk unit konseling yang sekiranya akan cocok untuk diterapkan di lingkungan PKP2A I LAN. Adapun bentuk unit konseling yang direkomendasikan adalah berupa bentuk organisasi selular/atom yang memiliki karakter sebagai organisasi yang berbentuk jaringan, mengorganisasikan dirinya sendiri, menrik SDM yang memiliki kesamaan minat, bekerja dalam aktivitas bersama, dan meminimalisir atau meniadakan bentuk organisasi formal. Beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan dipilihnya bentuk selular/atom antara lain karena oragnisasi seperti ini tidak mengharuskan adanya struktur formal; bentuk organisasi ini juga dinilai dapat mengatasi beberapa permasalahan internal di PKP2A I LAN yaitu terkait kurangnya SDM; dengan bentuk yang demikian maka semua nilai, norma, ritual dan simbol yang menjadi karakter budaya organisasi akan mengikuti organisasi induk; bentuk organisasi yang semi formal akan meminimalisir persepsi bahwa unit konseling merupakan perpanjangan tangan dari pihak manajemen. Dalam rangka pembentukan unit konseling tersebut perlu kiranya memperhatikan dan juga menyusun sejumlah elemen penting penyusun suatu unit kerja, antara lain visi dan misi; struktur organisasi; tata laksana; serta perencanaan SDM. Selain itu, sebagai tindak lanjut atas rekomendasi tersebut haruslah diperkuat melalui ketetapan resmi dari pimpinan organisasi sehingga berkekuatan hukum secara formal.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul		
Kata Pengantar	iii	
Executive Summary	iv	
Daftar Isi	vi	
Daftar Tabel	viii	
Daftar Gambar	ix	
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Rumusan Masalah	9
	C. Tujuan Penelitian	9
	D. Hasil Yang Diharapkan (Output)	10
	E. Manfaat Penelitian	10
	F. Sistematika Laporan	10
BAB II	DASAR TEORI	11
	A. Reformasi Birokrasi	11
	B. Manajemen Perubahan	13
	C. Konseling dan Kesehatan Mental	23
	D. Komunikasi Pembangunan	28
	E. Alur Berpikir	32
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	35
	A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	35
	B. Teknik Pengumpulan Data	35
	C. Teknik Analisis Data	38
BAB IV	PERAN UNIT KONSELING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI	40
	A. Identifikasi Peran Unit Konseling di BKD Provinsi Jawa Barat	40

B.	Potensi Kebutuhan Unit Konseling di PKP2A I LAN	48
BAB V	DESAIN ORGANISASI UNIT KONSELING	60
A.	Visi dan Misi Unit Konseling	61
B.	Struktur Organisasi Unit Konseling	64
C.	Tata Laksana Unit Konseling	68
D.	Perencanaan Sumber Daya Manusia Unit Konseling	72
BAB VI	PENUTUP	77
A.	Kesimpulan	77
B.	Saran	78
Daftar Pustaka		80
Lampiran 1. Instrumen Pengumpulan Data		82
Lampiran 2. Hasil Pengumpulan dan Pengolahan Data		86

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Potensi Duplikasi Peran Unit Konseling	64
-----------	----------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Alur Berpikir Kajian	33
Gambar 3.1	Model Analisis Data Interaktif	39
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat	43
Gambar 4.2	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Gambar 4.3	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	50
Gambar 4.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja	51
Gambar 4.5	Sosialisasi RB sudah Memadai	52
Gambar 4.6	Penanggung jawab Sosialisasi RB	52
Gambar 4.7	Merasa Tidak Nyaman dalam Bekerja Saat Terjadi Perubahan	53
Gambar 4.8	Mengkonsultasikan Ketidaknyamanan dalam Bekerja kepada Atasan Langsung	54
Gambar 4.9	Masalah yang dikonsultasikan	55
Gambar 4.10	Kepuasan Terhadap Tanggapan Atasan	
Gambar 4.11	Merasa Ada Hal yang Kurang Nyaman untuk Dikonsultasikan kepada Atasan	56
Gambar 4.12	Masalah yang Kurang Nyaman untuk Dikonsultasikan kepada Atasan	57
Gambar 4.13	Kebutuhan Adanya Unit Konseling	58
Gambar 5.1	Alur Penyusunan Desain Organisasi	59
Gambar 5.2	Bentuk Organisasi Selular/Atom	61
Gambar 5.3	Struktur Organisasi Unit Konseling	65
		67

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi merupakan program percepatan perbaikan sistem penyelenggaraan pemerintahan di tingkat Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten, dan Kota. Seperti yang dipaparkan dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, program ini dirancang untuk memperbaiki kondisi Indonesia yang terpuruk akibat krisis multidimensi yang mendera seluruh sendi kehidupan pada tahun 1998 lalu. Tujuannya secara khusus adalah menciptakan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*), baik di tingkat Pemerintahan Pusat maupun Daerah. Sebenarnya reformasi birokrasi yang saat ini dijalankan sudah merupakan gelombang yang kedua, akan tetapi dampak perubahannya masih belum dirasakan secara merata oleh masyarakat. Meski begitu, bagi para Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian dan Lembaga Pusat yang sudah menjalankan program ini, mereka sudah merasakan ada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja. Kenyataan tersebut merupakan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh LPEM UI dan Ernst & Young (Kementerian PAN dan RB; 2013).

Deputi Bidang Program dan Reformasi Birokrasi menyatakan bahwa hambatan utama implementasi program ini adalah belum cukup terformalisasikannya berbagai dimensi perubahan dalam struktur kelembagaan di instansi pemerintah sehingga sulit untuk melakukan perubahan yang mendasar secara organisasional (Kementerian PAN dan

RB; 2013). Ditambah lagi dari sisi PNS, nilai-nilai reformasi birokrasi belum terinternalisasi secara merata sehingga menghambat terbentuknya rasa memiliki (*sense of belonging*) akan program reformasi birokrasi yang sedang dilakukan di instansi pemerintah tempat PNS tersebut ditugaskan (Kementerian PAN dan RB; 2013).

Permasalahan di atas menjadi sangat krusial mengingat bahwa target pencapaian program ini sudah mendekati batas waktu lima tahun pertama, yakni 2014. Meski tinggal terhitung satu tahun lagi, baru 39 Kementerian dan Lembaga Pemerintah Pusat yang dinyatakan lulus program reformasi birokrasi, dari target kuantitatif yang ditetapkan sebelumnya (Setagu; 2013). Oleh karena itu diperlukan upaya yang lebih besar untuk mengejar ketinggalan yang ada.

Permasalahan formalisasi di tingkat organisasi dan internalisasi di tataran individu sesungguhnya sudah diperkirakan pada saat *road map* reformasi birokrasi disusun oleh Kementerian PAN dan RB yakni dengan menerapkan manajemen perubahan. Pada Peraturan Menteri PAN dan RB No. 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan telah diuraikan secara jelas langkah besar dalam mempersiapkan organisasi dan individu untuk menghadapi konsekuensi akibat diterapkannya program reformasi birokrasi. Karena perubahan yang terjadi pasti akan menimbulkan pro dan kontra di kalangan PNS di suatu instansi pemerintahan. Bagi yang mendukung program tersebut maka tugas berikutnya adalah mengarahkan dukungan tersebut agar bisa memperkuat dan mempercepat pencapaian tujuan. Sedangkan untuk menghadapi resistensi dari pihak yang menolak penerapan program, maka pendekatan yang dilakukan tidak semata dengan tindakan disiplin berupa sanksi.

Pelaksanaan manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi mencakup tiga tahapan utama, yakni 1) merumuskan rencana manajemen perubahan; 2) mengelola/ melaksanakan perubahan; dan 3) memperkuat hasil perubahan. Pada tahap pertama, yakni perumusan rencana, dilakukan pemetaan pengaruh perubahan yang dijadikan bahan penyusunan strategi manajemen perubahan dan komunikasi serta ukuran keberhasilan atas perencanaan itu sendiri. Tahap kedua, yakni pelaksanaan perubahan, dilakukan pengintegrasian strategi yang telah disusun ke dalam program reformasi birokrasi lainnya untuk kemudian dilaksanakan dan diukur keberhasilannya. Sedangkan tahap ketiga, yakni penguatan hasil, dilakukan proses penghimpunan umpan balik kemudian dilakukan perbaikan dan pemberian penghargaan atas prestasi yang telah dicapai, serta yang terakhir adalah pengukuran tingkat capaian berdasarkan indikator yang telah disusun pada tahap pertama.

Meskipun pedoman tadi sudah dituliskan dengan sistematis, tetapi dalam tataran aplikasi, tidak mudah untuk dilaksanakan. Sebagai buktinya dalam kasus penerapan reformasi birokrasi di Lembaga Administrasi Negara, terjadi beberapa permasalahan yang cukup mendasar sehingga perubahan tidak bisa dikelola dengan baik. Haris Faozan (2013), salah seorang anggota tim manajemen perubahan khususnya di Tim *Design Management*, mengatakan bahwa desain teknis program reformasi birokrasi yang sudah dirancang tidak bisa dilaksanakan sepenuhnya karena permasalahan kelembagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM). Permasalahan kelembagaan yang timbul adalah belum diformalkannya Tim *Design Management* sehingga tidak bisa berjalan untuk menerapkan strateginya. Terjadi hambatan struktural untuk menjalankan teknis program reformasi birokrasi ke tataran pejabat struktural yang ada di atasnya. Hambatan tersebut

kemudian berlanjut pada penerapan di tingkat individu PNS. Permasalahan kedua adalah kurangnya komitmen dari anggota tim untuk bekerja sepenuhnya mewujudkan strategi tersebut. Masing-masing anggota belum memahami peran dan tanggung jawabnya di dalam tim, sehingga pembagian tugas dan eksekusi atas strategi yang sudah direncanakan menjadi tidak lancar.

Pendekatan yang dilakukan dalam mengelola perubahan tidak hanya dilakukan dengan pendekatan formal struktural, seperti yang disebutkan di atas. Akan tetapi dikombinasikan dengan pendekatan sosial, lingkungan, dan personal di mana penerapannya akan disesuaikan dengan jenis permasalahan yang muncul dan karakter individu yang dihadapinya. Karena dari tingkat pencapaian reformasi birokrasi, terlihat jelas bahwa iming-iming berupa skema remunerasi belum cukup kuat untuk menarik minat instansi pemerintah untuk menerapkan program reformasi birokrasi ini. Padahal bila dilihat ke belakang, Presiden bahkan sudah membuat peraturan formal yang bersifat mengikat tapi juga belum mampu 'memaksa' semua Kementerian, Lembaga Pusat dan Pemerintah Daerah di Indonesia untuk menerapkan program reformasi birokrasi secara penuh di instansinya.

Model pendekatan kekuasaan sudah menjadi pendekatan yang umum dilakukan akan tetapi hasilnya tidak selalu efektif, bila diterapkan secara individual. Seharusnya pendekatan kekuasaan dilaksanakan bebarengan dengan model pendekatan non formal, yakni melalui pendekatan sosial, lingkungan, dan personal. Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB No. 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan disebutkan juga mengenai peran agen perubahan (*agent of change*) yakni individu/kelompok yang terlibat aktif dalam perencanaan dan implementasi perubahan. Agen perubahan ini berperan

sebagai *role model* sehingga harus dipilih orang-orang yang dipersepsikan positif oleh PNS lainnya di instansi tersebut. Lebih jauh, empat peran mereka lainnya adalah sebagai katalis, pemberi solusi, mediator, penghubung sumber daya, pemangku kepentingan, dan juru bicara. Melihat dari dua model pendekatan yang disebutkan sebelumnya, maka agen perubahan diharapkan menggunakan pendekatan non formal sebagai pendamping dari pendekatan formal institusi. Akan tetapi karena *role model* yang dipilih kemungkinan diambil dari pejabat struktural aktif, maka dikhawatirkan muncul konflik peran dan tanggung jawab di mana pelaksanaan tugas utama untuk melaksanakan program tahunan bertabrakan dengan pelaksanaan tugas sebagai agen perubahan. Padahal dalam menghadapi resistensi PNS, tidak cukup dengan melakukan komunikasi massal, akan tetapi harus disediakan waktu untuk menyelesaiannya secara personal. Sehingga kebutuhan untuk menyiapkan tim manajemen perubahan yang bisa beroperasi penuh, semakin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa secara makro ada permasalahan terkait dengan daya paksa dari Pemerintah Pusat dan daya tarik untuk Kementerian, Lembaga Pusat, dan Pemerintah Daerah yang mampu memotivasi mereka menerapkan reformasi birokrasi di instansinya. Secara mikro, permasalahan timbul di dalam instansi pemerintahan tersebut terkait dengan membangun komitmen seluruh PNS untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di organisasinya. Masalah makro mungkin bisa diselesaikan dengan memperbaiki komunikasi antara Presiden dan timnya dengan Pimpinan di Kementerian dan Lembaga Pusat, serta Kepala Daerah. Sedangkan untuk permasalahan mikro bisa digunakan solusi berupa pemberdayaan unit konseling di instansi pemerintah.

Unit konseling sebagai bagian dari sistem Manajemen PNS ditawarkan karena unit ini memiliki tugas pokok membantu PNS dalam menyelesaikan permasalahan pribadi dan organisasional yang melibatkan dirinya. Karakter tugas yang dimiliki oleh unit konseling ini akan mendorongnya untuk menguasai teknik pendekatan secara personal dan memahami lingkungan sosial PNS yang berkonsultasi. Sehingga dari segi kompetensi, maka unit konseling mampu melakukan pendekatan non formal yang dibutuhkan untuk mengelola perubahan yang terjadi dalam instansi pemerintah. Selain pertimbangan kompetensi, unit konseling juga bisa berperan aktif dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul sebagai akibat penerapan reformasi birokrasi. Seperti masalah keterlambatan kehadiran, penurunan kinerja, dan permasalahan keluarga yang muncul pasca remunerasi. Karena kondisi yang tidak nyaman pasca penerapan reformasi birokrasi, apabila tidak segera diselesaikan, akan menimbulkan gangguan psikologis terhadap PNS yang mengalaminya. Lagi pula permasalahan individu tersebut, pada prinsipnya juga merupakan bagian dari fenomena yang harus diperhitungkan dalam strategi manajemen perubahan.

Salah satu studi kasus yang terjadi di instansi Pusat yang telah menerapkan program reformasi birokrasi bisa dilihat pada Lembaga Administrasi Negara (LAN). Peneliti telah mengobservasi perilaku para PNS khususnya di salah satu satuan kerja LAN, yakni Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I). Jumlah pegawai di PKP2A I sejumlah 87 orang dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Ketika mereka menjalani proses penerapan reformasi birokrasi, masih belum ada gejolak yang berarti, akan tetapi ketika mereka menerima uang remunerasi pada bulan Desember 2012 , mulai terlihat kegelisahan di antara sebagian PNS. Beberapa keluhan yang disampaikan

adalah mengenai harga jabatan yang dirasa secara pribadi tidak sesuai dengan kinerja yang selama ini ditunjukkan. Ada kasus di mana seorang pejabat fungsional tertentu merasakan bahwa harga jabatan yang dimilikinya tidak jauh berbeda dengan fungsional umum, sehingga muncul rasa tidak nyaman. Pertanyaan yang muncul di kalangan PNS adalah apa dasar penentuan harga jabatan tersebut. Berbagai keluhan dan pertanyaan tersebut terlihat tidak mendapatkan jawaban yang cukup memuaskan. Bagi yang cukup asertif untuk menanyakan pada pejabat struktural, akan mendapatkan jawaban, tapi bagi yang merasa segan, maka rasa tidak nyaman akan terus bertahan. Keluhan dan pertanyaan seperti yang disebutkan di atas, sebenarnya adalah akibat dari kurangnya sosialisasi program reformasi birokrasi itu sendiri, dan menjadi semakin akut karena tidak ada saluran komunikasi untuk menyalurkan pertanyaan tersebut.

Sebenarnya fungsi dan peran konselor bagi PNS telah ada dan saat ini melekat pada pejabat struktural atau atasan langsung dari setiap PNS. Hal ini terkait dengan fungsi pembinaan anak buah yang merupakan bagian dari fungsi pejabat struktural, termasuk di dalamnya menyelesaikan permasalahan personal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Meski untuk masalah pekerjaan dan beberapa permasalahan pribadi, masih wajar berkonsultasi dengan atasan, akan tetapi beberapa orang merasa tidak nyaman bila membicarakan masalah yang terlalu pribadi dengan atasan. Sedangkan bila berkonsultasi dengan konselor dari unit konseling maka kecanggungan bisa diminimalisir, karena konselor bisa menempatkan diri sebagai 'orang luar'. Selain itu kekhawatiran akan bocornya cerita pribadi, bisa dihilangkan, karena konselor memiliki kode etik yang ketat. Dalam kasus di PKP2A I LAN tersebut, sebenarnya kondisi tidak nyaman bisa direduksi seandainya

ada unit konseling yang menjadi bagian dari manajemen perubahan program reformasi birokrasi.

Salah satu dari sedikit instansi pemerintah yang memiliki unit konseling adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat. Sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Provinsi Jawa Barat, SKPD ini menjalankan fungsi manajemen PNS dengan tugas antara lain mengurus kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, dan cuti pegawai. Sementara kegiatan konseling di BKD Provinsi Jawa Barat dimasukkan dalam kebijakan pemberian kesejahteraan pegawai. Pemerintah Provinsi Jawa Barat, sebagai salah satu Pemerintah Daerah yang sudah memberikan tunjangan kinerja, mengharapkan tambahan penghasilan yang diberikan kepada PNS di lingkungannya akan meningkatkan kinerja PNS dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pemerintahan provinsi secara umum. Sehingga tunjangan kinerja di Provinsi Jawa Barat dapat dianalogikan sebagai remunerasi dalam program reformasi birokrasi. Melihat kondisi ini, maka Pemerintah Provinsi Jawa Barat sudah menyandingkan antara tambahan penghasilan dengan fungsi konseling pegawai dalam kerangka reformasi birokrasi *a la* Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Meski begitu masih harus diteliti lebih jauh apakah kegiatan konseling di BKD Provinsi Jawa Barat tersebut secara langsung mendukung proses perwujudan *good governance* dan *clean government* yang diinginkan dalam reformasi birokrasi. Selanjutnya, setelah diperoleh gambaran yang memadai, bisa dibuat sebuah model kelembagaan unit konseling yang efektif dalam manajemen perubahan dan sesuai untuk diterapkan di instansi pemerintah yang akan dan telah melaksanakan program reformasi birokrasi.

B. RUMUSAN MASALAH

Secara konseptual, unit konseling di instansi pemerintah akan mampu membantu pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai bagian dari penyelenggaraan manajemen perubahan. Akan tetapi bisa jadi tidak ada hubungan di antara keduanya karena belum ada bukti secara nyata. Oleh karena itu melalui penelitian ini, kami akan menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Peran Unit Konseling di BKD Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi di Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana model kelembagaan Unit Konseling yang mampu mendukung manajemen Perubahan dalam program Reformasi Birokrasi?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran unit konseling di BKD Provinsi Jawa Barat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat pemerintah Daerah. Selain itu juga akan menyusun model kelembagaan unit konseling yang mampu mendukung penyelenggaraan reformasi birokrasi.

D. HASIL YANG DIHARAPKAN (*OUTPUT*)

Hasil penelitian ini adalah deskripsi peran unit konseling dalam reformasi birokrasi dan model kelembagaan untuk unit konseling yang bisa diterapkan di Kementerian, Lembaga Pusat, dan Pemerintah Daerah. Selanjutnya diharapkan model ini bisa diujicobakan di PKP2A I LAN.

E. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang ditawarkan adalah menjadi model alternatif pemanfaatan unit konseling dalam penerapan reformasi birokrasi.

F. SISTEMATIKA LAPORAN

Guna memaparkan hasil penelitian yang dilakukan, tim peneliti berupaya untuk menyusun laporan penelitian dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

BAB II DASAR TEORI

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

BAB IV PERAN UNIT KONSELING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN
REFORMASI BIROKRASI

BAB V DESAIN ORGANISASI UNIT KONSELING

BAB VI SARAN DAN REKOMENDASI

BAB II

DASAR TEORI

A. REFORMASI BIROKRASI

Pada saat ini baik di Kementerian, Lembaga Non-Kementerian maupun Pemerintah Daerah telah dilaksanakan Reformasi Birokrasi yang mengacu pada Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Sebagai panduan teknis dalam pelaksanaan kedua kebijakan tersebut kemudian disusun berbagai pedoman yang termuat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 7 s.d 15 Tahun 2011 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2013). Adapun reformasi yang tengah dilakukan di berbagai instansi pemerintahan baik pusat maupun daerah memiliki tujuan guna melakukan berbagai perbaikan di segala aspek dalam rangka tercapai tata kepemerintahan yang lebih baik.

Jika dirangkum, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat delapan bidang pembangunan yang menjadi perhatian dalam arah kebijakan reformasi birokrasi seperti yang tertuang dalam RPJPN 2005 – 2025. Adapun kedelapan bidang pembangunan tersebut antara lain :

1. Bidang sosial budaya dan kehidupan beragama
2. Bidang ekonomi
3. Bidang ilmu pengetahuan dan teknologi
4. Bidang sarana dan prasarana

5. Bidang politik
6. Bidang pertahanan keamanan
7. Bidang hukum dan aparatur
8. Bidang wilayah dan tata ruang
9. Bidang sumber daya alam dan lingkungan hidup

Pembangunan aparatur negara menjadi salah satu perhatian dari pelaksanaan reformasi birokrasi. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparatur guna mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik dan serta mendukung keberhasilan dari berbagai upaya pembangunan di bidang lainnya. Dengan demikian, nampak bahwa Sumber Daya Manusia Aparatur telah dinilai sebagai salah satu tonggak penentu keberhasilan pembangunan baik itu di lingkungan pemerintah pusat maupun di daerah.

Perbaikan serta pembangunan dalam bidang hukum dan aparatur tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Negara (RPJMN) 2010 – 2014. Berbagai upaya perbaikan dan pengembangan sumber daya aparatur negara saat ini tengah gencar dilakukan, seiring dengan semakin dekatnya tenggat waktu pelaksanaan RPJMN tersebut. Pemerintah pusat maupun daerah tengah berupaya keras untuk melakukan berbagai penyempurnaan pengelolaan PNS yang meliputi sistem rekrutmen, pendidikan, penempatan, promosi, hingga mutasi.

Upaya pengembangan sistem pengelolaan SDM Aparatur tersebut dilakukan sebagai langkah dari implementasi kebijakan pembangunan di bidang aparatur yang sedang diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik.

B. MANAJEMEN PERUBAHAN

Disadari atau tidak perubahan adalah suatu hal yang pasti terjadi dalam kehidupan manusia, begitupun dalam kehidupan berorganisasi. Menurut Wibowo (dalam Suhairi, 2011) di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (pegawai). Yang dimaksud dengan perubahan lingkungan dalam hal ini bisa jadi merupakan lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan perubahan dalam suatu organisasi Wibowo mengatakan pula bahwa sasaran perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, sumber daya manusia, proses mekanisme kerja dan budaya dalam suatu organisasi.

Lebih lanjut, Wibowo (dalam Suhairi, 2011) mengemukakan beberapa terminologi yang digunakan dalam menjelaskan beberapa jenis perubahan. Pertama, perubahan dapat dibedakan menjadi perubahan terencana (*planned change*) dan perubahan tidak terencana (*unplanned change*). Kedua, membandingkan tipologi perubahan ke dalam perubahan adaptif (*adaptive change*), perubahan inovatif (*innovative change*), serta perubahan inovatif secara radikal (*radically innovative change*). Ketiga, perubahan dibagi menurut sifatnya, yaitu perubahan inkremental dan perubahan fundamental.

Yang dimaksud dengan perubahan terencana (*planned change*) adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan, atau aktivitas yang dimaksudkan dan sifatnya sengaja dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi. Sedangkan yang dimaksud sebagai perubahan tidak terencana (*unplanned change*) adalah suatu pergeseran

aktivitas organisasional yang diakibatkan oleh adanya kekuatan yang sifatnya eksternal. Adapun determinan dari suatu perubahan tidak terencana tersebut antara lain adanya pergeseran demografis angkatan kerja, respons terhadap kecenderungan globalisasi, adanya peraturan pemerintah, persaingan ekonomi, dan perbedaan kinerja.

Perubahan adaptif adalah perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, biaya, dan ketidakpastiannya. Perubahan adaptif ini merupakan perubahan yang sifatnya berulang di unit organisasi yang sama, atau meniru perubahan yang sama yang dilakukan oleh unit kerja yang berbeda. Lain halnya dengan perubahan inovatif, dalam jenis perubahan ini diperkenalkan praktik kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Jenis perubahan ini berada di tengah kontinum jika diukur pada tingkat kompleksitas, biaya, serta ketidakpastiannya. Sedangkan pada perubahan inovatif secara radikal, perubahan dilakukan secara radikal dan bersifat mendasar, dengan dampak serta resiko yang luas bagi organisasi.

Perubahan inkremental terjadi dalam banyak situasi yang terjadi dalam organisasi dan terjadi hampir dengan sendirinya. Perubahan ini terjadi misalnya pada metode dan proses kerja, tata letak, dan situasi lain yang nampak sebagai suatu perubahan yang berkelanjutan dari kondisi lama menuju kondisi yang baru. Perubahan inkremental ini terjadi melalui proses evolusi meskipun dalam proses terjadinya melalui kurun waktu yang panjang. Berbeda dengan perubahan inkremental, perubahan fundamental merupakan perubahan yang stratejik, visioner, dan transformasional. Perubahan semacam ini pada umumnya merupakan perubahan besar dan secara dramatis mempengaruhi kinerja organisasi di masa yang akan datang.

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat didorong oleh dua faktor yang saling mempengaruhi, yaitu faktor internal organisasi serta faktor eksternal organisasi. Adapun yang terkait dengan faktor internal pada dasarnya dapat dikontrol, meskipun faktor pendorong perubahan tersebut dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Sedangkan faktor eksternal tentu sulit untuk dapat diprediksi maupun dikendalikan. Sehingga saat terjadi suatu perubahan yang didorong oleh berbagai faktor yang berasal dari eksternal organisasi, perlu dilakukan melakukan suatu adaptasi situasi yang sistematis serta terencana. Terdapat tiga langkah penting yang perlu dilakukan antara lain, pertama, pengamatan lingkungan. Pengamatan ini didasarkan pada strategi organisasi, kebutuhan terkait informasi terbaru, serta kebutuhan guna mengurangi ketidakpastian. Kedua, menerjemahkan informasi. Kemampuan dalam menerjemahkan informasi ini yang kemudian akan menentukan ketepatan langkah tindak lanjut yang diambil guna menangani situasi ketidakpastian. Ketiga, melakukan tindakan yang didasarkan pada informasi yang didapat melalui langkah pertama dan kedua. Tentunya dalam melakukan suatu tindakan, seorang pimpinan harus mampu menangkap hubungan atau keterkaitan antara berbagai faktor yang ada dalam lingkungan serta tindakan yang perlu dilakukan.

Seorang pimpinan dalam sebuah organisasi perlu melakukan sejumlah penyesuaian tindakan saat menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Hal ini perlu dilakukan terutama di saat kekuatan lingkungan tidak dapat diubah. Selain penyesuaian tindakan, perlu juga melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung dengan terus mencari informasi dari berbagai media. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu, mempengaruhi lingkungan melalui negosiasi dengan berbagai

pihak terkait. Berbagai langkah tersebut perlu dilakukan oleh pimpinan guna membentuk suatu perubahan yang terencana yang cermat, logis, dan sistematis. Sebab, dalam implementasinya suatu perubahan tentunya tidak dapat kita lepaskan dari kemungkinan adanya penolakan atau resistensi terhadap perubahan itu sendiri.

Penolakan atau resistensi terhadap suatu perubahan merupakan suatu reaksi yang sangat mungkin terjadi dan dapat mengganggu stabilitas kinerja organisasi. Saat isu perubahan menyebar di lingkungan organisasi, ternyata objek perubahan ternyata tidak merasa dirugikan atas perubahan yang tengah dicanangkan tersebut, maka besar kemungkinannya perubahan dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Akan tetapi, hal tersebut tidak dapat menjamin tujuan perubahan dapat tercapai tanpa gangguan. Bisa saja terjadi, dalam prosesnya terjadi penolakan atau resistensi baik secara individual maupun secara kolektif.

Menurut Wibowo (dalam Suhairi, 2011), resistensi terhadap perubahan merupakan kecenderungan bagi para pegawai untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi. Penyebab utama dari kecenderungan ini secara umum adalah tidak adanya kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) dari para pegawai tersebut. Sedangkan Sunarto (dalam Suhairi, 2011) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa alasan penolakan terhadap perubahan, yaitu ketidakpastian/ketakutan pada hal asing; kepentingan pribadi yang terancam; perbedaan persepsi; dan rasa kehilangan.

Guna menghadapi penolakan terhadap perubahan, Siagian (dalam Suhairi, 2011) mengemukakan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pimpinan, antara lain :

1. Sajikan citra baru yang tidak mengandung ancaman;
2. Ajukan berbagai argumentasi yang diarahkan pada pemeliharaan kepentingan klien/pegawai;
3. Kurangi oposisi dan tangani konflik secara terbuka;
4. Bentuk persekutuan dengan berbagai pihak pendukung yang kuat;
5. Tawar-menawar dan penyajian keuntungan pengganti;
6. Mulai melaksanakan perubahan dalam bentuk eksperimen;
7. Mulai secara kecil-kecilan.

Lebih lanjut, para ahli manajemen memaparkan beberapa teknik yang dapat dilakukan gunan menindaklanjuti strategi tersebut, antara lain :

1. Dengan melakukan teknik partisipasi;
2. Pendidikan dan komunikasi;
3. Pemberian dukungan;
4. Negosiasi;
5. Manipulasi dan pemilihan / kooptasi;
6. Paksaan/kekerasan.

Adapun paksaan/kekerasan merupakan teknik terakhir untuk melakukan perubahan karena cara ini lebih menekankan pada dominasi kelompok kuat atas kelompok lemah. Dengan begitu, atmosfer yang melingkupi kehidupan organisasi tersebut memberlakukan hubungan yang tidak seimbang antara pimpinan dan staf. Sehingga cara yang dikembangkan manajemen lebih didominasi nuansa ancaman yang sangat merugikan kelompok yang resisten.

Wibowo (dalam Suhairi, 2011) mengemukakan mengenai pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki yang menerangkan tentang

kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari tiga komponen, yaitu :

1. *Inputs*

Merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Di dalamnya terkandung unsur masukan internal yang bersumber dari dalam organisasi dan masukan eksternal yang bersumber dari luar organisasi, dan keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Kondisi masukan ini akan sangat mempengaruhi jalannya proses perubahan.

2. *Target element of change*

Merupakan komponen organisasi yang perlu diubah atau sasaran dari perubahan. *Target element of change* mencerminkan elemen di dalam organisasi yang memerlukan perubahan. Sasaran perubahan di arahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.

3. *Outputs*

Merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategik organisasi. hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tingkatan tujuan. Dengan demikian, perubahan harus diarahkan pada semua tingkatan tujuan, baik tingkat organisasi, tingkat kelompok, maupun tingkat individu.

Kurt Lewin (1951) mengungkapkan suatu suatu pendekatan dalam menghadapi perubahan organisasi yang mencakup tiga langkah, yaitu :

1. *Unfreezing the status quo*, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengatasi berbagai tekanan dari kelompok penentang dan

pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

2. ***Movement to the new state***, yaitu secara bertahap namun pasti dilakukan perubahan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
3. ***Refreezing the new change to make it permanent***, yaitu ketika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi di LAN, juga sudah memasukkan program manajemen perubahan sebagai bagian dari mempromosikan perubahan yang terjadi kepada para pemangku kepentingan (LAN-RI, 2011). Program tersebut dibagi ke dalam tiga kelompok yakni yang bertujuan untuk menciptakan fasilitasi awal (*facilitating*), mendorong percepatan (*accelerating*), dan memperkuat perubahan jangka panjang (*strengthening*).

1. Program *Facilitating*

Strategi dalam program ini berjangka pendek yang bertujuan untuk memfasilitasi pimpinan dan pegawai untuk meningkatkan kapasitas pribadi dalam melakukan perubahan.

a. Strategi membangun komitmen perubahan;

Bertujuan untuk memperkuat komitmen perubahan dari seluruh anggota organisasi, mulai dari unsur manajemen sampai dengan pegawai LAN. Dilaksanakan dengan kegiatan

- (1) Penyusunan bahan sosialisasi dan internalisasi; (2) Sosialisasi dan internalisasi; (3) Penentuan target pencapaian program RB; dan (4) Penandatanganan Pakta Pembaharuan LAN mulai dari Deputi di hadapan Kepala LAN dan terus berjenjang ke bawah sampai dengan seluruh pegawai di LAN.
- b. Strategi analisis kebutuhan diklat yang mendukung perubahan;
Bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai LAN yang mendukung perubahan. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Survey kebutuhan diklat; (2) Penyusunan kurikulum, metode, dan teknik pembelajaran diklat; dan (3) Penulisan SK Kepala LAN tentang Diklat Manajemen Perubahan.
- c. Strategi pengembangan instrumen penjaminan mutu;
Bertujuan untuk memastikan implementasi visi dan misi ke dalam target perubahan sehingga perbaikan yang tercipta bisa berkesinambungan. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan pedoman penjaminan mutu; (2) Penyusunan instrumen dan formulir perbaikan berkelanjutan; dan (3) Sosialisasi penjaminan mutu.

2. Program *Accelerating*

Strategi yang diterapkan dalam program ini sifatnya jangka menengah dan bertujuan untuk mengintegrasikan potensi yang sudah dibangun sebelumnya untuk melakukan perubahan.

- a. Strategi kampanye perubahan;

Bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai visi perubahan sehingga terbentuk dukungan dari seluruh pegawai LAN. Dilaksanakan dengan kegiatan (1) Penyusunan

- pedoman kampanye perubahan; (2) Penyusunan jadwal dan isi kampanye perubahan; dan (3) Melakukan *road show*.
- b. Strategi mendorong persaingan untuk berubah;
Bertujuan untuk menumbuhkan inisiatif dan ide kreatif dalam menerapkan perubahan. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan pedoman dan standar penilaian kompetisi; dan (2) Pelaksanaan penilaian unit pelaksana RB.
- c. Strategi mendorong partisipasi pegawai;
Bertujuan untuk meningkatkan dukungan dan saran dari pegawai terkait penerapan program RB. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan sarana partisipasi melalui web, sms, dan forum rapat; dan (2) Sosialisasi.
- d. Strategi penyelenggaraan diklat pendukung manajemen perubahan;
Bertujuan untuk membentuk kompetensi pegawai LAN dalam menerapkan RB sebagai tindak lanjut kegiatan AKD sebelumnya. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Identifikasi dan penugasan peserta diklat; (2) Identifikasi dan penugasan instruktur diklat, dan (3) Evaluasi diklat.
- e. Strategi menyusun sistem *reward and punishment* untuk memacu perubahan;
Bertujuan untuk menciptakan perubahan sikap dan perilaku pada pegawai LAN. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Identifikasi pola perilaku yang diharapkan; (2) Penyusunan sistem penghargaan berdasarkan pola perilaku yang telah disusun sebelumnya; (3) Penyusunan sistem

- hukuman berdasarkan pola perilaku yang telah disusun sebelumnya; dan (4) Sosialisasi.
- f. Strategi pengembangan konseling perubahan;
Bertujuan untuk memberikan mediasi, konsultasi, dan pencarian solusi bagi para pegawai yang menghadapi masalah terhadap praktik perubahan. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan pedoman konseling; (2) Penugasan terhadap konselor; dan (3) Sosialisasi.
3. Program *Strengthening*
Berisi strategi jangka panjang yang bertujuan untuk memperkokoh kapasitas pimpinan dan pegawai dalam mempraktekkan perilaku ideal agar sejalan dengan visi reformasi birokrasi 2025.
- a. Strategi penguatan kampanye perubahan;
Bertujuan untuk memperkuat dukungan dan komitmen perubahan sebagai tindak lanjut dari strategi sebelumnya. Dilaksanakan dengan kegiatan (1) Penyusunan pedoman kampanye perubahan; (2) Penyusunan muatan dan materi kampanye perubahan; dan (3) Penyusunan penanggung jawab jadwal dan tempat kampanye.
- b. Strategi pengembangan *customer focus* dalam manajemen perubahan;
Bertujuan untuk menjamin keberpihakan kepada masyarakat dalam pengembangan manajemen perubahan. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan pedoman perubahan yang berorientasi kepada *customer focus*; (2) Pengembangan instrumen survey dan umpan balik dari pengguna layanan; dan (3) Sosialisasi.
- c. Strategi pengembangan inovasi perubahan;

Bertujuan untuk mengembangkan gagasan inovatif dalam perbaikan kinerja pelayanan LAN. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan pedoman dan instrumen pengembangan inovasi; dan (2) Sosialisasi.

- d. Strategi pengembangan *knowledge management* untuk mendukung perubahan;

Bertujuan untuk mengelola pengetahuan sebagai aset organisasi. Strategi ini dilaksanakan dengan kegiatan: (1) Penyusunan pedoman pengembangan *knowledge management*; (2) Penyusunan *database* konsep, informasi dan gagasan reformasi; dan (2) Sosialisasi.

C. KONSELING DAN KESEHATAN MENTAL

Dalam memahami perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam kehidupan berorganisasi, kita dapat mengetahui tingkat kesehatan mental mereka dalam merespon terhadap stimulus yang ada di lingkungannya berada. Guna mengetahui berbagai hal yang dapat menjadi indikator kesehatan mental seseorang, perlu kita ketahui sebelumnya mengenai ciri-ciri perilaku normal, antara lain :

1. Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan;
2. Mampu mengubah perilakunya melalui proses belajar;
3. Mampu melihat suatu perilaku dengan sebab akibatnya;
4. Mampu membedakan antara impian dan kenyataan;
5. Mempunyai orientasi waktu, tempat dan ruang serta mengerti tentang situasi dan lingkungan yang dihadapi

Seseorang dapat dikatakan dapat berfungsi normal ketika yang bersangkutan mampu menunjukkan berbagai ciri normalitas berperilaku

seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Di samping itu, perlu kita cermati juga terdapat beberapa hal yang termasuk dalam kriteria fungsi psikologis yang sehat, yaitu :

1. Menerima diri secara penuh (mencintai & menghargai diri), tetapi tidak terobsesi pada diri sendiri;
2. Memahami diri sendiri;
3. Percaya diri, kontrol diri, sehingga menjadi mandiri, assertif, *self efficacy*;
4. Persepsi yang jernih terhadap realita;
5. Keberanian & ketahanan mental;
6. Keseimbangan & fleksibilitas;
7. Menyukai orang lain;
8. Menghargai kehidupan;
9. Memiliki tujuan.

Guna lebih memahami mengenai apa yang dapat disebut sebagai mental yang sehat, perlu juga kiranya kita mencermati kriteria jiwa yang sehat menurut WHO, sebagai berikut :

1. Mampu belajar dari pengalaman;
2. Mudah beradaptasi;
3. Lebih senang memberi daripada menerima;
4. Lebih senang menolong daripada ditolong;
5. Mempunyai rasa kasih sayang;
6. Memperoleh kesenangan dari hasil usahanya;
7. Menerima kekecewaan untuk dipakai sebagai pengalaman;
8. *Positive thinking*

Kesehatan mental sering kali dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang tengah

terjadi. Kondisi kesehatan mental seseorang merupakan kunci dari penyesuaian diri yang sehat. Di samping itu, kesehatan mental juga merupakan bagian yang terintegrasi dari sebuah proses penyesuaian diiri secara keseluruhan. Oleh karena itu, kualitas kesehatan mental seseorang merupakan faktor dasar yang penting bagi terjadinya “penyesuaian diri yang baik.”

Ketika membahas mengenai keberfungsian psikologis yang sehat tentu, kita perlu juga untuk mencermati berbagai hal yang termasuk dalam kriteria fungsi psikologis yang tidak sehat. Adapun yang termasuk dalam kriteria tersebut antara lain :

1. Perasaan tidak nyaman (inadequacy);
2. Perasaan tidak aman (insecurity);
3. Kurang percaya diri;
4. Kurang memahami diri;
5. Kurang mendapat kepuasan dalam berhubungan sosial;
6. Ketidakmatangan emosi;
7. Terganggunya kepribadian;
8. Mengalami patologi dalam struktur sistem syaraf (Thorpe)

Akan tetapi, saat kita berbicara mengenai kehidupan manusia yang normal yang menjadi fokus utama dalam mengukur tingkat kesehatan mental seseorang lebih dititikberatkan pada sejauh mana ia mampu beradaptasi dengan lingkungan serta perubahan yang terjadi. Begitupun dengan individu yang terlibat dalam kehidupan suatu organisasi atau biasa disebut sebagai pegawai. Organisasi merupakan lingkungan tempat seorang pegawai berinteraksi dengan berbagai hal, baik itu rekan kerja maupun situasi kerja. Interaksi pegawai dengan lingkungan organisasi yang selalu dinamis tentu menuntut yang bersangkutan untuk dapat

selalu beradaptasi dengan baik untuk dapat menunjukkan performa kinerja terbaiknya.

Kesehatan mental seseorang tentunya bukanlah suatu keadaan yang statis, akan tetapi dinamis berinteraksi dengan tuntutan lingkungan. Sehingga keadaan mental seseorang, dalam hal ini seorang pegawai, dapat merupakan suatu keadaan yang fluktuatif mengikuti perubahan lingkungan yang mempengaruhinya. Saat menghadapi perubahan situasi kerja, seorang pegawai bisa saja menjadi kurang percaya diri dalam bertindak, serta merasa kurang aman dan nyaman dengan situasi perubahan yang tengah terjadi.

Kondisi demikian, tentunya perlu ditanggulangi sedemikian rupa sehingga tidak akan berdampak pada performa kinerja yang bersangkutan, yang mungkin saja dapat berdampak pula pada kinerja organisasi jika hal tersebut terjadi secara kolektif dan dalam waktu yang bersamaan. Salah satu tindakan pencegahan yang sering dilakukan di berbagai organisasi, terutama swasta, adalah tersedianya layanan konseling bagi pegawai. Hughes dan Kinder (2007) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan konseling adalah suatu kegiatan ketika konselor bertemu dengan seorang klien secara pribadi dan rahasia yang dilakukan guna menggali kesulitan yang tengah dihadapi oleh klien, kondisi stress yang tengah dialami, atau mungkin pula ketidakpuasan mereka terhadap kehidupan, atau perasaan kehilangan arah atau tujuan.

Dalam konseling, penerimaan dan rasa hormat terhadap klien merupakan hal yang krusial bagi seorang konselor dan seiring dengan berkembangnya hubungan antara konselor dan klien, maka semakin bertambah pula tingkat kepercayaan yang terbangun diantaranya. Hal ini membuat klien dapat meninjau kembali berbagai aspek dalam kehidupan mereka, hubungan yang ia jalin, dan juga diri mereka sendiri yang

mungkin tidak pernah ia hayati sebelumnya. Konselor dapat membantu klien untuk menilai secara lebih detil perilaku maupun situasi yang menjadi penyebab permasalahan serta guna mencari tahu perubahan seperti apa yang dapat dilakukan sebagai permulaan. Konselor dapat membantu klien untuk meninjau berbagai pilihan yang terbuka bagi mereka serta membantu untuk memilih yang terbaik.

Konselor yang bertugas di suatu lingkungan kerja atau organisasi, perlu untuk memahami budaaya organisasi serta berbagai faktor yang terdapat dalamnya yang dapat berdampak bagi kinerja organisasi. Di samping itu, konselor pun harus memperhatikan beragam pemangku kepentingan yang terkait serta mengetahui potensi konflik antara kebutuhan klien, organisasi, ketentuan konseling, dan berbagai pihak lainnya.

Dalam keterkaitannya dengan kehidupan berorganisasi, konseling dapat bermanfaat guna mendukung para pegawai dalam rangka meningkatkan upaya penanggulangan kondisi kesehatan mental mereka dalam bekerja. Selain itu, para konselor pun dapat mengupayakan berbagai hal guna mendukung kinerja organisasi dan pegawai secara umum melalui upaya memperkenalkan manajemen stress serta diklat terkait kesadaran mengenai kesehatan mental. Di sisi lain, organisasi pun memiliki tugas untuk memastikan tersedianya lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Pada pelaksanaannya, kegiatan konseling dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu *self-referrals* (mengajukan diri) dan *manager-referrals* (direkomendasikan oleh atasan). Pada umumnya konseling yang dilakukan berdasarkan *self-referrals* dilakukan oleh para pegawai terkait permasalahan yang sangat rahasia. Keuntungan dari kategori ini adalah bahwa pegawai bertanggung jawab sendiri atas permasalahan dan

mendapatkan dukungan dari konselor tanpa diketahui oleh siapapun dalam organisasi.

Pada situasi yang lain, terkadang pihak manajemen menginginkan untuk dilakukannya usaha penuh terhadap para pegawai yang sangat membutuhkan, seperti mereka yang sering tidak hadir, atau mereka yang mengalami stres. Inilah yang disebut sebagai kategori *manager-referrals*. Hal yang menjadi fokus dalam pelaksanaan kategori ini lebih pada masalah kesehatan kerja dan mungkin terjadi ketika pimpinan memberikan perhatian pada masalah ketidakhadiran pegawai karena sakit (terkait kesehatan mental, seperti kecemasan atau depresi). Berbeda dengan *self-referrals*, dalam *manager-referral* pihak yang memerikan rekomendasi konseling atas seorang pegawai bisa mendapatkan ringkasan laporan hasil awal yang bertujuan untuk menentukan tindak lanjut yang diperlukan. Akan tetapi, dalam prosesnya pegawai mungkin akan merasa dipaksa untuk melakukan konseling. Hal tersebut tentunya dapat mengurangi efektifitas dari proses konseling itu sendiri.

Saat dilakukan sesi konseling, konselor mungkin akan mendapatkan permasalahan klien terkait pekerjaan maupun lingkungan kerja. Dengan tetap menjaga kerahasiaan identitas, konselor dimungkinkan untuk menyampaikan permasalahan yang dikemukakan oleh klien kepada organisasi terkait sejumlah contoh perilaku menyimpang yang terjadi.

D. KOMUNIKASI PEMBANGUNAN

Komunikasi pembangunan (*development communication*) atau dalam istilah yang lain adalah jurnalisme pembangunan, dilaksanakan untuk menyosialisasikan program-program yang diselenggarakan oleh

pemerintah kepada masyarakat. Tidak hanya sekedar menjadi juru bicara dalam mempropagandakan nilai yang ingin dibangun, tapi secara teknis, komunikasi pembangunan juga digunakan untuk melakukan penyuluhan kepada masyarakat pada sektor yang spesifik, misalnya penyuluhan pertanian. Dalam substansinya, komunikasi pembangunan perlu memperhatikan tiga hal berikut: 1) kesesuaian antara tujuan proyek dengan kebutuhan nasional dan lokal; 2) kesenjangan antara rencana proyek dengan pelaksanaannya; dan 3) kesenjangan antara tujuan proyek dengan dampak yang dirasakan masyarakat (Dilla, 2007).

Sebagai sebuah bentuk komunikasi, komunikasi pembangunan juga membawa misi untuk melakukan perubahan perilaku terhadap pihak-pihak yang terkait (Hovland, Janis, dan Kelley dalam Dilla, 2007). Proses perubahan yang diinginkan didapatkan melalui pemaknaan atas pesan yang diterima oleh komunikan sehingga mempengaruhi alam bawah sadarnya dan menjadi potensi perubahan. Berawal dari potensi perubahan inilah, komunikan bisa mewujudkannya dalam perubahan yang nyata. Komunikan yang dimaksud bisa diartikan sebagai individu, kelompok kecil, maupun masyarakat secara luas.

Akan tetapi harus diperhatikan bahwa terjadinya perubahan sangat struktur kepribadian yang ada dalam diri komunikan. Oleh karena itu, dalam komunikasi pembangunan diperlukan identifikasi atas faktor determinan yang bisa menunjang kelancaran komunikasi dan terlaksananya perubahan. Terdapat dua unsur yang mempengaruhi efektivitas komunikasi yakni faktor internal dan eksternal, dimana masing-masing masih dibagi lagi menjadi lima dan empat sub unsur, secara berurutan (Dilla, 2007).

1. Faktor internal komunikasi

Dalam model komunikasi Laswell (Dilla, 2007) dijelaskan bahwa unsur utama komunikasi meliputi lima aspek, yaitu: komunikator (*source*); pesan (*message*); saluran (*channel*); komunikan (*audience/receiver*); dan efek (*effect*). Kelimanya secara simultan membentuk proses komunikasi yang efektif sehingga tidak bisa dihilangkan satupun aspeknya, dan bahkan saling menguatkan.

a. Komunikator (*source*)

Komunikator yg memiliki daya tarik fisik dan psikologis akan menciptakan pesan yang memiliki daya penetrasi tinggi. Kedua daya tarik tersebut diterjemahkan dalam bentuk keahlian atas pesan yang disampaikan, perilaku komunikator, serta kemampuannya dalam mengatasi hambatan sosial dan budaya.

b. Pesan (*message*)

Dalam komunikasi, pesan harus mudah untuk dimengerti dan logis bagi komunikan. Pesan yang mudah dimengerti dan logis tergantung pada faktor (1) pengorganisasian pesan yakni kesederhanaan dan (2) menariknya tampilan pesan, sehingga maknanya mudah dipahami serta menghindari penafsiran yang beragam. Karena kesamaan makna antara komunikator dan komunikan akan merangsang berubahnya perilaku komunikan.

c. Saluran (*channel*)

Saluran komunikasi diartikan sebagai (1) media perantara yang digunakan (seperti faktor bahasa, gambar, audio, dan visual) ataupun (2) ragam bentuk komunikasi yang dilakukan (seperti tatap muka dan media massa). Berdasarkan saluran

komunikasi inilah, kemudian ditentukan jenis dan komposisi pesan yang diperlukan.

d. Komunikan (*audience/receiver*)

Untuk mencapai efektivitas komunikasi diperlukan pemetaan atau segmentasi komunikan berdasarkan karakter tertentu, seperti profesi, usia, dan status sosial. Agar perubahan perilaku bisa tercapai disarankan untuk memposisikan komunikan sebagai mitra kerja yang setara sehingga muncul perhatian, keterbukaan dan motivasi untuk berkomunikasi.

e. Efek (*effect*).

Perancangan efek akhir yang timbul pada diri komunikan merupakan tujuan dari komunikasi yang pada intinya adalah terbukanya wawasan komunikan, dilanjutkan dengan terjadinya perubahan perilaku.

2. Faktor eksternal komunikasi

Di luar dari faktor internal di atas, sebuah proses komunikasi akan dipengaruhi faktor ekstrinsik, seperti nilai, norma dan stigma yang muncul dari sistem sosial yang ada (misalnya keluarga, kelompok, masyarakat, dan negara). Faktor ekstrinsik ini bersifat dinamis dan berada di alam bawah sadar sehingga mempengaruhi proses komunikasi, termasuk potensi perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, sangat penting bagi komunikator untuk memahami sistem nilai yang dianut oleh komunikan.

Dapat disimpulkan, bahwa dalam komunikasi pembangunan, tujuan yang ingin dicapai adalah terjadinya perubahan perilaku dalam masyarakat untuk mendukung proses pembangunan yang dirancang oleh pihak penguasa/pengambil keputusan. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi yang integratif dengan memperhitungkan berbagai

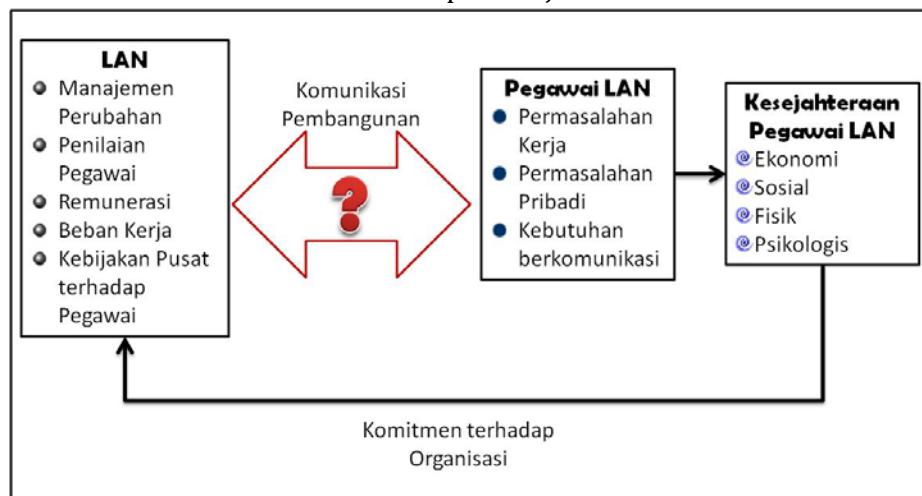
aspek internal maupun eksternal komunikasi. Dalam konteks berorganisasi, konsep komunikasi pembangunan digunakan untuk menjembatani antara rencana program organisasi dengan para pelaksana program (yakni anggota organisasi) dan sasaran program (yakni anggota organisasi dan masyarakat di luar organisasi). Sehingga pada akhirnya, efek dari program yang dilaksanakan bisa sesuai dengan tujuan program yang telah direncanakan sebelumnya.

E. ALUR BERPIKIR

Alur berpikir dalam kajian ini digambarkan dalam Gambar 2.1. berikut ini. Pada gambar tersebut dideskripsikan bahwa LAN sebagai organisasi induk menerbitkan berbagai kebijakan yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan Pegawai di lingkungannya, antara lain dalam bentuk program manajemen perubahan, penilaian kinerja pegawai, remunerasi, perhitungan beban kerja, dan kebijakan lainnya yang mengatur kehidupan Pegawai. Sementara di sisi yang lain, Pegawai menyandang berbagai permasalahan yang dikelompokkan menjadi permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya: pembagian honor, beban kerja yang berlebihan, kurangnya penghargaan dari atasan, dan konflik dengan rekan kerja) dan permasalahan pribadi yang berasal dari interaksinya dengan keluarga serta lingkungan sosial (seperti: kebutuhan keluarga, konflik dengan saudara, tekanan lingkungan, dan permasalahan perkawinan). Keduanya berinteraksi dan saling mempengaruhi kinerja antara yang satu dengan lainnya. Sehingga apabila permasalahan kerja tidak diselesaikan dengan tuntas maka bisa berpengaruh terhadap interaksi di keluarga, begitu pula sebaliknya. Sebenarnya pegawai memiliki keinginan besar untuk

mengkomunikasikan permasalahan tersebut, akan tetapi apabila menggunakan saluran yang tersedia, yakni konsultasi dengan atasan, akan ada hambatan psikologis bila harus mengungkapkan hal yang bersifat pribadi atau bertentangan dengan kebijakan organisasi. Oleh karena itu diperlukan saluran untuk mengkomunikasikan permasalahan tersebut.

Gambar 2.1.
Alur Berpikir Kajian



Sumber: Olahan Penulis

Aliran kebijakan dari LAN terhadap Pegawai ditambah dengan permasalahan internal Pegawai LAN, apabila keduanya bisa diselesaikan dengan baik maka tercapailah kondisi pegawai yang sejahtera. Ukuran kesejahteraan pegawai bisa dilihat melalui kesejahteraan ekonomi, sosial, fisik, dan psikologis. Ketika kesejahteraan tersebut tercapai maka besar kemungkinannya tumbuh komitmen pegawai terhadap organisasi, yang tentu saja akan sangat menguntungkan bagi LAN.

Permasalahannya adalah, pertama, tidak semua kebijakan LAN dikomunikasikan dengan baik kepada Pegawainya. Kelemahan tersebut

ditimbulkan oleh distorsi komunikasi dari Pusat melalui pejabat struktural di satuan kerja untuk selanjutnya diterima pegawai maupun kurang optimalnya usaha dari Pusat untuk menyosialisasikannya. Kedua, permasalahan yang ditanggung oleh Pegawai harus dibantu untuk diselesaikan, sehingga kinerja mereka bisa ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan strategi tertentu untuk menjembatani kebutuhan kedua pihak, salah satunya adalah dengan komunikasi pembangunan. Melalui kajian ini Penulis berusaha menemukan media komunikasi yang bisa menjawab permasalahan tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. JENIS DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dijadikan sebagai pendekatan utama digunakan karena mampu menghasilkan deskripsi atas sesuatu keadaan secara obyektif melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, pengelolaan data dan analisisnya dengan memanfaatkan berbagai sumber yang relevan. Sugiyono (2011:9) menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

B. METODE PENGUMPULAN DATA, JENIS DATA DAN SUMBER DATA

Pada kajian ini teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua cara, yaitu *desk research* dan *field research*.

1. *Desk Research*

Desk research dilakukan untuk memperoleh berbagai data sekunder melalui studi dokumentasi yang dilakukan sebelum dan setelah dari lapangan. Sebelum ke lapangan, studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dan menggali data sekunder yang berkaitan dengan permasalahan dari buku-buku teks, hasil-hasil kajian/penelitian, peraturan perundang-undangan dan dokumen-dokumen yang relevan sebagai

bahan penyusunan landasan teori dan kerangka pemikiran. Adapun data sekunder yang dikumpulkan dari lapangan antara lain dokumen kebijakan dari BKD Provinsi Jawa Barat. Sedangkan studi dokumentasi yang dilakukan setelah dari lapangan adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisa model kelembagaan unit konseling sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

2. *Field Research (Penelitian Lapangan)*

Field research (penelitian lapangan) dilakukan dengan untuk mengumpulkan data primer yang diperoleh dari pejabat di BKD Provinsi Jawa Barat dan tanggapan pegawai PKP2A I LAN terhadap kebutuhan unit konseling di PKP2A I LAN. Adapun teknik pengumpulan data lapangan dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) dan kuesioner.

a. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Menurut Sugiyono (2011:233) wawancara semiterstruktur termasuk dalam kategori *in-depth-interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Teknik wawancara yang dilakukan dalam kajian ini adalah wawancara mendalam atau *in-depth interview* yaitu untuk menggali informasi tentang kelembagaan, kinerja unit konseling dalam menyejahterakan PNS di lingkungan Provinsi Jawa Barat, dan perannya sebagai bagian dari reformasi yang dijalankan di Provinsi Jawa Barat. Informan dan narasumber dalam kajian ini terdiri ibu Rita Kardina Sari, salah seorang analis kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang juga menangani konseling pegawai

baik itu pegawai pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2011: 142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam kajian ini, bentuk kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai PKP2A I LAN berisi pertanyaan atau pernyataan semi terbuka tentang sejauhmana proyeksi kebutuhan unit konseling yang sesuai dengan kondisi organisasi di PKP2A I LAN. Struktur pertanyaan dalam kuesioner tersebut antara lain mengenai pendapat pegawai tentang ketersediaan informasi sosialisasi reformasi birokrasi, ketidaknyamanan pegawai saat terjadi perubahan, bagaimana mengkomunikasikan ketidaknyamaan tersebut dan respon yang diperoleh pegawai terhadap berbagai masalah yang mereka hadapi serta sejauhmana kebutuhan adanya unit konseling bagi pegawai.

Penentuan responden dilakukan berdasarkan teknik pengambilan sampel secara sederhana (*propositional simple random sampling*) yaitu dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di PKP2A I LAN. Sedangkan ukuran sampel atau jumlah pegawai yang menjadi responden dapat ditentukan dengan menggunakan rumus perhitungan besaran sampel berikut ini:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel yang dicari

N : Jumlah populasi

d : nilai presisi yang ditentukan.

Berdasarkan jumlah pegawai PKP2A I LAN per Juli 2013 adalah 87 orang, apabila dengan nilai presisi yang ditentukan adalah 10% (0,10), maka perhitungan jumlah minimal responden adalah sebagai berikut:

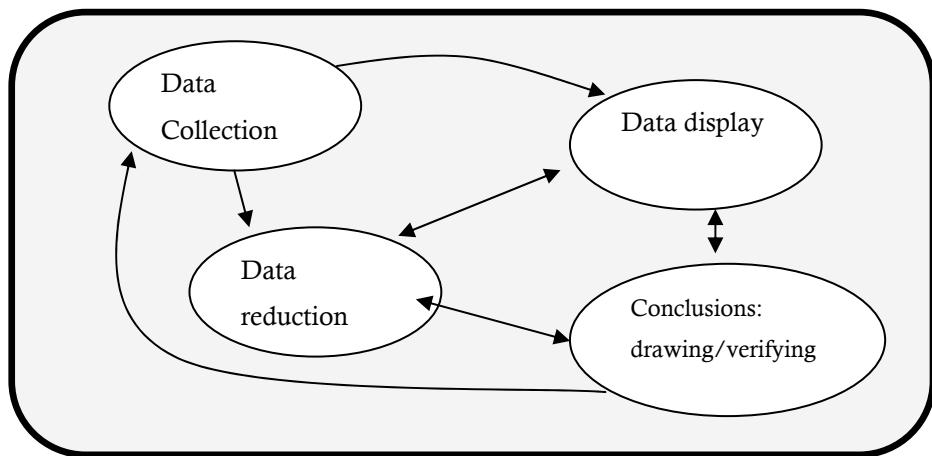
$$n = \frac{87}{87 (0,10)^2 + 1} = 46,52 = 47$$

Berdasarkan perhitungan diatas, jumlah responden yang diperoleh adalah 47 orang. Roscoe dalam buku *Research Methods For Business* (Sugiyono, 2011: 90-91) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Dari 47 kuesioner yang disebarluaskan jumlah kuesioner yang diisi adalah sebesar 30 kuesioner. Hal ini dirasa cukup valid karena jumlah minimal sampel adalah 30. Hasil pengumpulan data lapangan dapat dilihat pada lampiran 1.

C. ANALISIS DATA

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, maka analisis data dalam kajian ini adalah analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sebagaimana dikemukakan oleh Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2011: 246-247). Aktivitas dalam analisis data ini meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ini ditunjukkan pada gambar 3.1 berikut ini:

Gambar 3.1
Model Analisis Data Interaktif



Sumber: Sugiyono (2011:247)

BAB IV

PERAN UNIT KONSELING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI

A. IDENTIFIKASI PERAN UNIT KONSELING DI BKD PROVINSI JAWA BARAT

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat, Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan Lembaga Teknis Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan Penyusunan dan Pelaksanaan Kebijakan Daerah yang bersifat spesifik serta berkedudukan dan bertanggung jawab kepada Gubernur Jawa Barat melalui Sekretaris Daerah.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi, sebagai berikut :

- a. Penyelenggaraan perumusan dan penetapan kebijakan teknis pegawai;
- b. Penyelenggaraan kepegawaian daerah meliputi kesekretariatan, pengadaan dan informasi pegawai, mutasi, dan administrasi kepegawaian, pengembangan karir, kesejahteraan dan disiplin;
- c. Penyelenggaraan pengkoordinasian dan pembinaan pengelola kepegawaian di lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten/Kota se Jawa Barat;
- d. Penyelenggaraan tugas lain dari Gubernur seusai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun dalam menjalankan rankaian tugas pokok dan fungsi tersebut, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai susunan organisasi sebagai berikut:

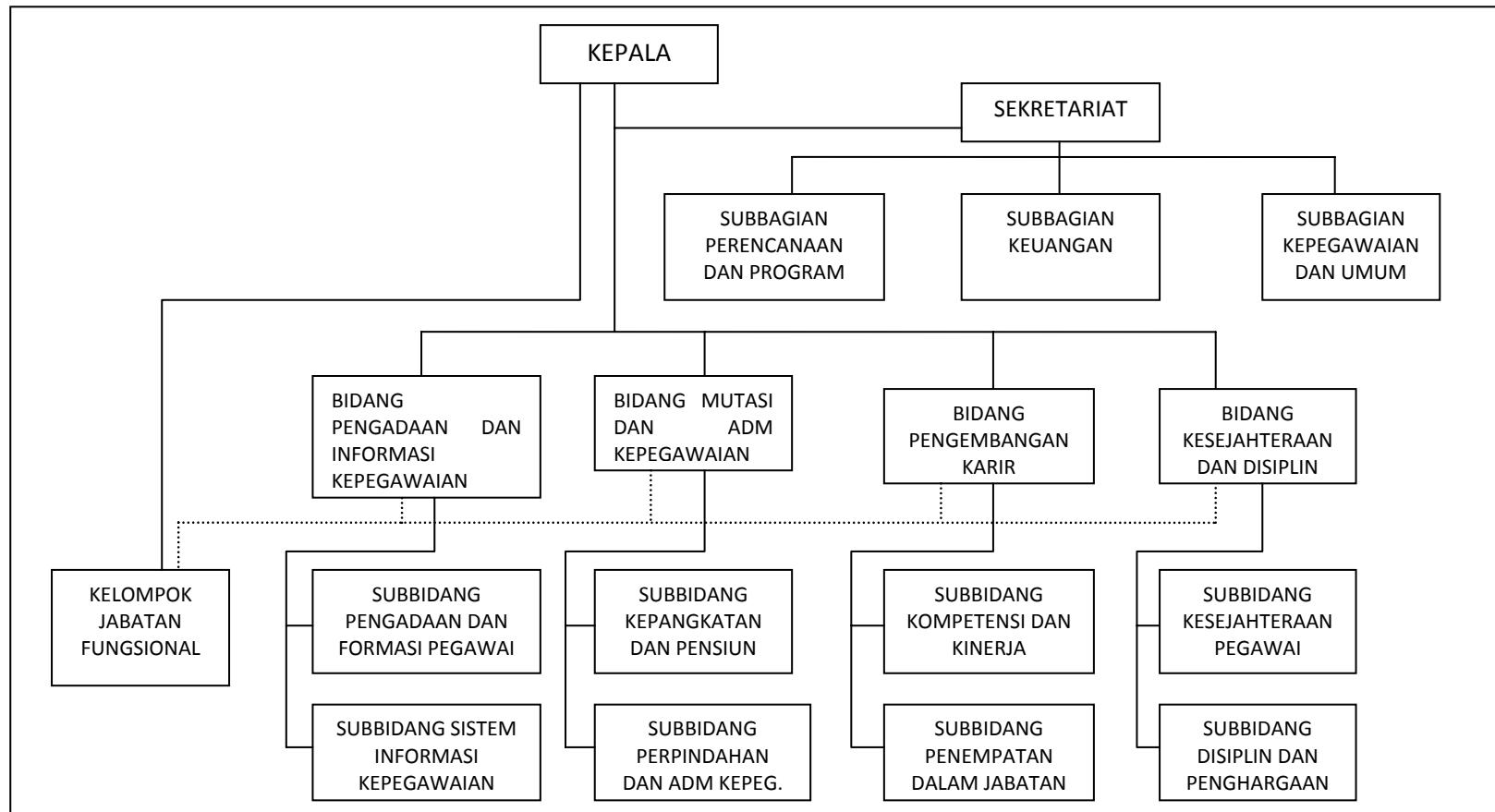
- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah
- b. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, yang membawahi Subbagian Perencanaan dan Program; Subbagian Keuangan; Subbagian Kepegawaian dan Umum
- c. Bidang Mutasi Pegawai, yang membawahi Subbidang Kepangkatan dan Pensiun; Subbidang Perpindahan dan Administrasi Kepegawaian.
- d. Bidang Pengembangan Karir, yang membawahi Subbidang Kompetensi dan Kinerja; Subbidang Penempatan Dalam Jabatan
- e. Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian, yang membawahi Subbidang Pengadaan dan Formasi Pegawai; Subbidang Sistem Informasi Kepegawaian
- f. Bidang Kesejahteraan dan Disiplin, yang membawahi Subbidang Kesejahteraan Pegawai; Subbidang Disiplin dan Penghargaan

Selain terdiri dari unsur-unsur manajemen, Badan Kepegawaian Daerah pun memiliki rumpun kelompok jabatan fungsional yang membantu pelaksanaan teknis berbagai kegiatan dan kebijakan terkait dengan sumber daya aparatur yang bekerja di lingkung Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Salah satu dari kelompok jabatan fungsional tersebut yaitu jabatan fungsional analis kepegawaian.

Merujuk pada Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara no 162 Tahun 2000, yang dimaksud dengan Analis Kepegawaian adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan pengelolaan kepegawaian pada instansi pemerintah. Lebih lanjut, seperti yang

tertuang dalam Lampiran II Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 36 Tahun 2006 tentang Rincian Butir Kegiatan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya Tingkat Ahli, salah satu ranah yang menjadi tugas dari analis kepegawaian adalah dalam rangka pengembangan jabatan bagi PNS.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat



Sumber : Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat 2008 - 2013

Dilihat dari bagan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, nampak bahwa kelompok jabatan fungsional termasuk analis kepegawaian berkoordinasi secara langsung dengan Kepala Badan. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, para analis kepegawaian tersebut bertugas guna menunjang pelaksanaan tugas berbagai bidang yang ada. Rita pun menambahkan bahwa pelaksanaan tugas konseling yang dilekatkan pada pejabat fungsional analis kepegawaian juga merupakan salah satu langkah guna mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi yang menekankan efektifitas kelembagaan dari organisasi.

Terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, Pemerintah Provinsi Jawa Barat pun membidik sumber daya aparatur atau Pegawai Negeri Sipil Daerah agar dapat lebih profesional, akuntabel, dan amanah. Hal ini tertuang dalam pernyataan visi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Dalam uraian Rencana Strategisnya, salah satu tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat adalah mengembangkan kompetensi dan kinerja aparatur yang profesional dan akuntabel. Tujuan tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam uraian sasaran antara lain meningkatnya kualitas aparatur yang berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi; meningkatnya kinerja aparatur yang akuntabel; terwujudnya penerapan penghasilan berdasarkan kinerja.

Sebagai salah satu upaya guna mencapai sasaran tersebut, konseling pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah turut berperan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur atau PNSD yang bekerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat ini. Lebih lanjut, salah satu upaya yang dilakukan dalam rangka pengembangan jabatan

maupun sumber daya aparatur itu sendiri antara lain melalui penelusuran bakat pegawai yang dilakukan oleh analis kepegawaian.

Dalam wawancara, Rita Kardina Sari salah seorang analis kepegawaian yang bertugas di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat menyatakan bahwa tugas dari seorang analis kepegawaian tidak hanya sekedar mengurus masalah administrasi kepegawaian saja. Lebih luas lagi, seorang analis kepegawaian juga melaksanakan kegiatan penelusuran potensi serta kompetensi guna tercapainya kinerja PNS yang optimal. Tidak hanya itu, bahkan seorang analis kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat pun memiliki kewenangan untuk melakukan konseling terhadap pegawai yang memiliki permasalahan tertentu terkait pelaksanaan tugas mereka.

Pelaksanaan konseling tersebut lebih dimaksudkan pada upaya pengembangan pegawai dalam rangka penyelesaian tugas mereka di lingkungan kerja. Tujuan dari konseling yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat ini bukanlah untuk kepentingan kuratif atau penyembuhan dari suatu patologi klinis seorang pegawai. Rita menjelaskan bahwa pelaksanaan tugas dari upaya kuratif menjadi kewenangan dari dinas kesehatan, dalam hal ini Rumah Sakit Jiwa.

Permasalahan yang seringkali ditangani oleh para konselor di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, yang dalam hal ini diemban oleh tiga orang analis kepegawaian, merupakan berbagai persoalan yang dihadapi oleh pegawai seperti adaptasi di lingkungan kerja, motivasi kerja pegawai, hingga hasil penelusuran potensi dan kompetensi pegawai. Sedangkan permasalahan terkait disiplin pegawai menjadi hal lain yang bukan menjadi kewenangan dari para konselor

tersebut. Adapun pelaksanaan penegakkan disiplin para pegawai yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat ini lebih mengacu pada aturan kepegawaian yang berlaku, yaitu PP No. 53 tahun 2010. Di dalam peraturan tersebut dengan jelas disebutkan bahwa pembinaan pegawai terkait masalah disiplin menjadi kewenangan pimpinan dari pegawai yang bersangkutan secara berjenjang.

Ketiga orang analis kepegawaian yang terlibat sebagai konselor di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah telah dibekali dengan pengetahuan maupun kemampuan dalam hal pelaksanaan konseling. Mereka telah tersertifikasi melalui badan yang bernama Psychological Assessment Resorce (PAR) dan melalui badan ini pula lah para konselor tersebut mendapatkan perangkat guna kepentingan pelaksanaan fungsi *assessment* yang dikaitkan dengan fungsi konseling bagi para PNSD. Adapun penggungan materi guna melakukan *assessment* penelusuran potensi pegawai dilakukan dengan memodifikasi materi yang didapat dari asosiasi yang disesuaikan dengan sosial budaya pegawai yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsni Jawa Barat secara spsesifik.

Salah satu fungsi dari pelaksanaan konseling yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat ini merupakan tindak lanjut atas proses *assessment* yang dilakukan kepada para pegawai. Rita mencontohkan bahwa ketika seseorang yang bekerja sebagai humas mendapatkan hasil penelusuran potensi yang memerlukan pengembangan pada beberapa aspek guna menunjang efektifitasnya bekerja sebagai seorang humas. Hasil tersebut disimpulkan dengan membandingkan hasil *assessment* dengan tuntutan kerja dari jabatan humas itu sendiri. Kebutuhan pengembangan inilah yang kemudian menjadi bahan konseling dari pegawai yang telah diases tersebut. Lebih lanjut, dalam konseling tersebut tidak hanya membahas hasil *assessment*

saja. Konseling yang dilakukan di sini pun sering kali menangani perihal bagaimana cara para pegawai baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tuntutan kerja baru yang mungkin berbeda dengan yang mereka hadapi sebelumnya.

Dalam pelaksanaannya, ketika konseling yang dilaksanakan terkait penempatan kerja pada umumnya para pegawai melakukan konseling berkelompok yang diawali dengan penelusuran potensi. Penelusuran potensi ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat untuk kecocokan para pegawai dengan objek kerja yang akan mereka hadapi. Hal ini dilakukan baik kepada pegawai lama ketika rotasi dan mutasi akan dilakukan, maupun kepada para pegawai baru. Saat konseling berkelompok telah dilaksanakan apabila ada pegawai yang ingin melanjutkan untuk melakukan sesi konseling secara pribadi sangat dimungkinkan. Yang bersangkutan cukup menghubungi para konselor untuk membuat janji lebih lanjut. Rita pun menjelaskan, bahkan tidak jarang para pegawai yang melakukan *walk-in counceling*, yaitu konseling yang dilakukan dengan langsung mendatangi unit konseling Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Selain itu, beliau pun mengatakan bahwa justru ketika konseling itu dilakukan atas rekomendasi pimpinan seringkali para pegawai enggan untuk dapat ke unit konseling tersebut. Hal ini disebabkan oleh adanya perasaan dihakimi dan justru membuat mereka menghindar. Tidak jarang mereka pun menjadi bertanya-tanya apa sebenarnya permasalahan mereka sehingga direkomendasikan untuk melakukan konseling. Padahal kesediaan seseorang dalam keterlibatannya pada sebuah proses konseling adalah salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan konseling.

Rita menjelaskan jika dirata-rata, dalam satu bulan unit konseling ini dapat melaksanakan kegiatan konseling sebanyak 20 sampai dengan

30 kali. Sebagian besar dari konseling yang dilakukan adalah konseling yang terkait dengan proses penelusuran potensi pegawai. Pegawai yang melakukan konseling tidak hanya mereka yang bekerja di Pemerintah Provinsi Jawa Barat saja, tetapi juga para pegawai Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Jawa Barat. Kepada para pegawai yang datang untuk melakukan sesi konseling mereka, tidak dipungut biaya apapun. Mereka mendapatkan pelayanan secara gratis dari unit konseling. Rita menjelaskan bahwa hal tersebut diberlakukan karena hal tersebut sudah menjadi bagian dari tugas pokok para konselor di sana yang memang merupakan pejabat fungsional analis kepegawaian. Mereka dengan senang hati dan terbuka kepada siapapun yang datang, dalam hal ini para pegawai dari seluruh pelosok Provinsi Jawa Barat.

B. POTENSI KEBUTUHAN UNIT KONSELING DI PKP2A I LAN

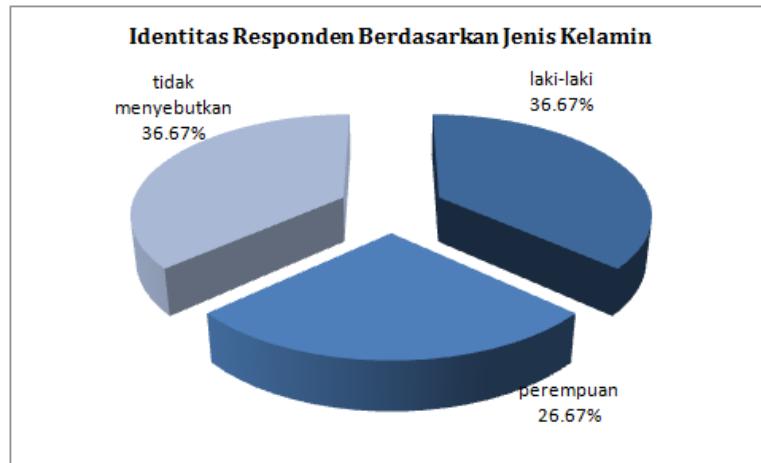
Potensi kebutuhan unit konseling di PKP2A I LAN dalam manajemen perubahan reformasi birokrasi dapat dilihat dari sejauhmana tanggapan pegawai di PK2A I LAN dalam menghadapi perubahan yang tengah terjadi terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam hal ini terdapat beberapa pokok permasalahan yang berusaha digali dari pegawai PKP2A I LAN yang menjadi responden pada kajian ini antara lain pendapat pegawai tentang ketersediaan informasi sosialisasi reformasi birokrasi, ketidaknyamanan pegawai saat terjadi perubahan, bagaimana mengkomunikasikan ketidaknyamaan tersebut kepada pimpinan dan respon yang diperoleh pegawai terhadap berbagai masalah yang mereka hadapi serta sejauhmana kebutuhan adanya unit konseling bagi pegawai.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan dapat diketahui jumlah pegawai yang menjadi responden adalah sebanyak 30

orang. Secara umum, identitas responden dapat dilihat berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai di PKP2A I LAN.

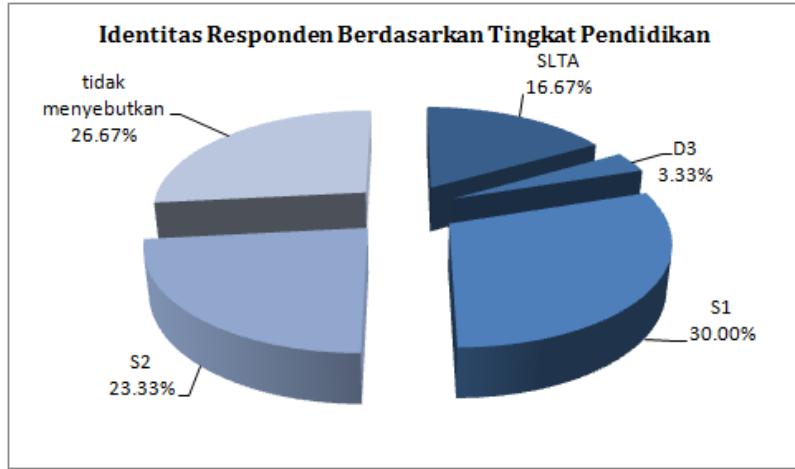
Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.1 dapat diketahui bahwa 36,67% responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki, 26,67% memiliki jenis kelamin perempuan dan 36,67 % lainnya tidak menyebutkan jenis kelaminnya.

Gambar 4.2



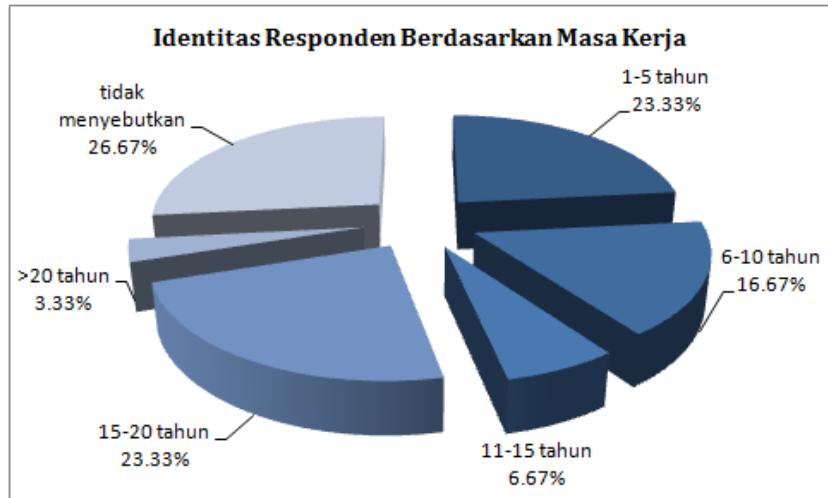
Menurut tingkat pendidikan, dapat diketahui bahwa responden memiliki tingkat pendidikan S1 (30.00%), S2 (23.33%), SLTA (16,67%), dan D3 (3.33%). Sementara itu terdapat 26,67% responden yang tidak menyebutkan tingkat pendidikannya. Hal ini sebagaimana gambar 4.2 berikut ini:

Gambar 4.3



Menurut masa kerja dapat diketahui bahwa responden yang memiliki masa kerja 1-5 tahun dan 15-20 tahun masing-masing sebesar 23,33%, masa kerja 6-10 tahun sebesar 16,67%, 11-15 tahun sebesar 6,67% dan >20 tahun sebesar 3,33%. Sementara itu terdapat 26,67% responden yang tidak menyebutkan masa kerjanya. Hal ini sebagaimana gambar 4.3 berikut ini:

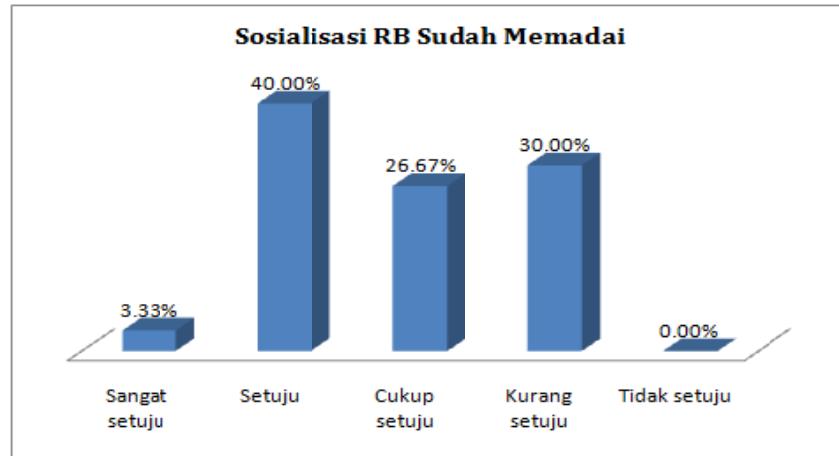
Gambar 4.4



1. Ketersediaan Informasi Sosialisasi Reformasi Birokrasi

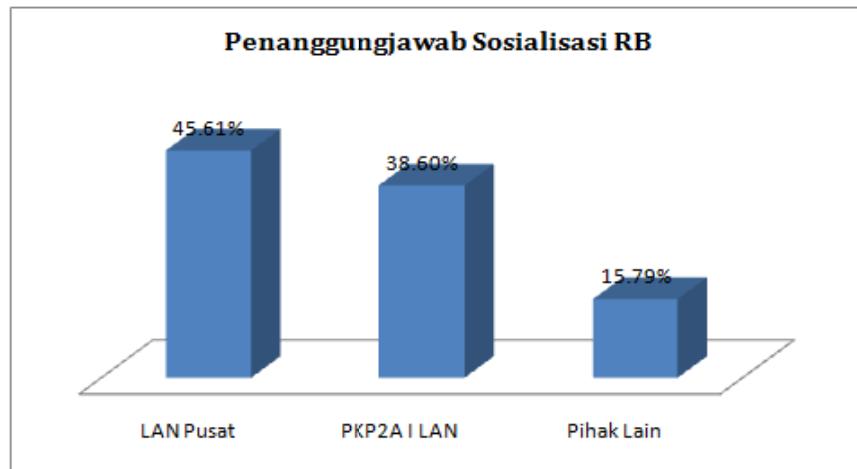
Ketersediaan informasi yang memadai terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan hal yang penting bagi pegawai pada saat menghadapi perubahan yang ada di organisasinya. Menurut gambar 4.4 dapat diketahui bahwa 40% responden menyatakan setuju bahwa informasi yang mereka dapatkan terkait dengan sosialisasi reformasi birokrasi di PKP2A I LAN sudah memadai, sementara itu 26,67% lainnya menyatakan cukup setuju dan 3,33% menyatakan sangat setuju. Namun demikian, terdapat 30 % lainnya yang menyatakan kurang setuju terhadap ketersediaan informasi sosialisasi reformasi birokrasi yang memadai. Beberapa informasi yang seharusnya diketahui oleh pegawai sebelum dan sesudah program reformasi birokrasi yang diterapkan antara lain: tujuan dan arah reformasi birokrasi di LAN beserta progra,-programnya, tugas jabatan, pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, ketentuan tentang kedisiplinan pegawai,dan tunjangan kinerja.

Gambar 4.5



Menurut sebagian responden pihak yang seharusnya menjadi penanggung jawab sosialisasi peraturan/informasi reformasi birokrasi di LAN adalah LAN Pusat (45,65%), PKP2A I LAN (38,60%) dan pihak lain (15,79%). Adapun yang dimaksud pihak lain disini antara lain adalah Menpan dan RB, pimpinan unit dan pegawai secara keseluruhan. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut ini:

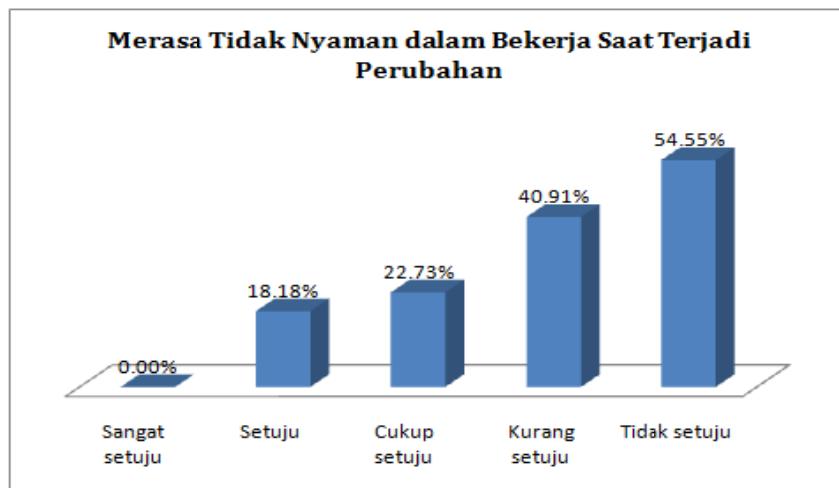
Gambar 4.6



2. Ketidaknyamanan Pegawai Saat Terjadi Perubahan

Setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi akan memberikan dampak kepada pegawai antara lain seperti ketidaknyamanan dalam bekerja. Namun demikian, sebagian besar responden menyatakan tidak setuju (54,55%) dan kurang setuju (40,91%) terhadap perasaan yang tidak nyaman dalam bekerja saat terjadi perubahan tersebut. Beberapa alasan yang mereka sebutkan antara lain menganggap bahwa perubahan tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan yang lebih baik, merasa nyaman dengan kondisi yang ada dan merasa biasa-biasa saja. Sementara itu, terdapat responden yang menyatakan cukup setuju (22,73%) dan setuju (18,87%) terhadap perasaan yang tidak nyaman dalam bekerja saat terjadi perubahan tersebut. Hal ini antara lain karena pegawai membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. Hal ini sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.6 berikut:

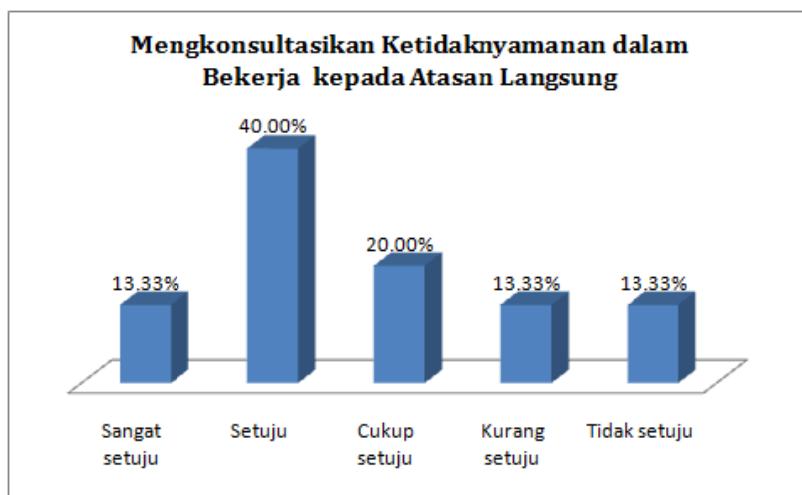
Gambar 4.7



3. Cara Mengkomunikasikan Ketidaknyamaan Pada Saat Terjadi Perubahan

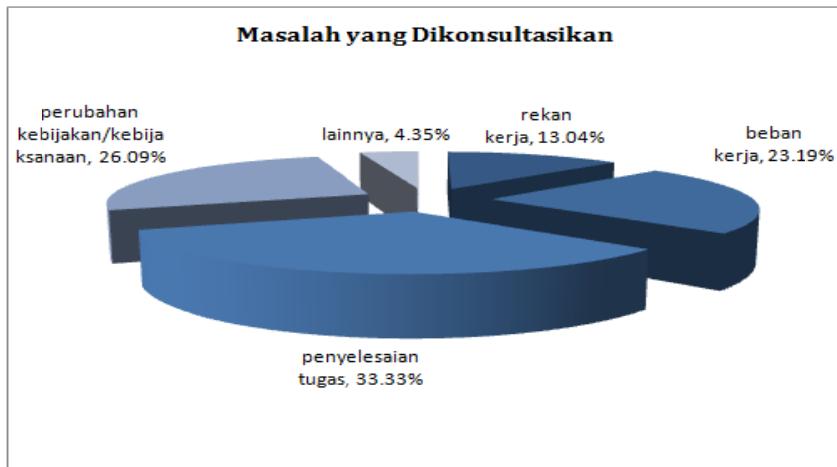
Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pegawai dalam menghadapi permasalahan saat terjadi perubahan adalah dengan mengkomunikasikannya kepada atasan/pimpinan. Dari keseluruhan responden yang ada, terdapat 40% yang menyatakan setuju dan 20% menyatakan cukup setuju dengan upaya untuk berkonsultasi dengan atasan langsung guna mengatasi ketidaknyamanan dalam bekerja ketika terjadi perubahan. Hal tersebut dilakukan antara lain karena atasan langsung merupakan pihak pertama yang mengetahui situasi dan kondisi kerja bawahannya, sehingga diharapkan atasan tersebut dapat memberikan perhatian terhadap seluruh bawahannya. Selain itu, atasan tersebut diharapkan dapat menilai kekurangan dan kelebihan potensi yang dimiliki bawahannya sehingga dapat melakukan pembinaan pegawai dengan tepat. Sementara itu, 13,33% menyatakan kurang setuju dan 13,33 % tidak setuju. Beberapa alasan mereka antara lain belum pernah berkonsultasi dan cederung bersikap menerima kondisi dan situasi yang ada. Hal tersebut sebagaimana gambar 4.7 berikut ini:

Gambar 4.8



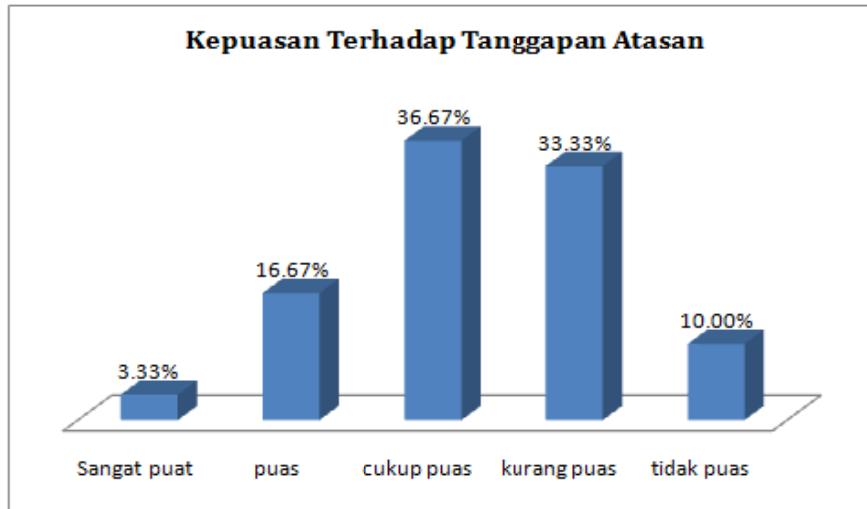
Permasalahan yang biasanya dikonsultasikan oleh pegawai antara lain masalah penyelesaian tugas (33,33%), masalah perubahan kebijakan/kebijaksanaan (26,09%), masalah beban kerja (23,19%), masalah rekan kerja (13,40%), dan masalan lainnya (4,35%) seperti masalah pribadi. Hal tersebut sebagaimana gambar 4.8 berikut ini:

Gambar 4.9



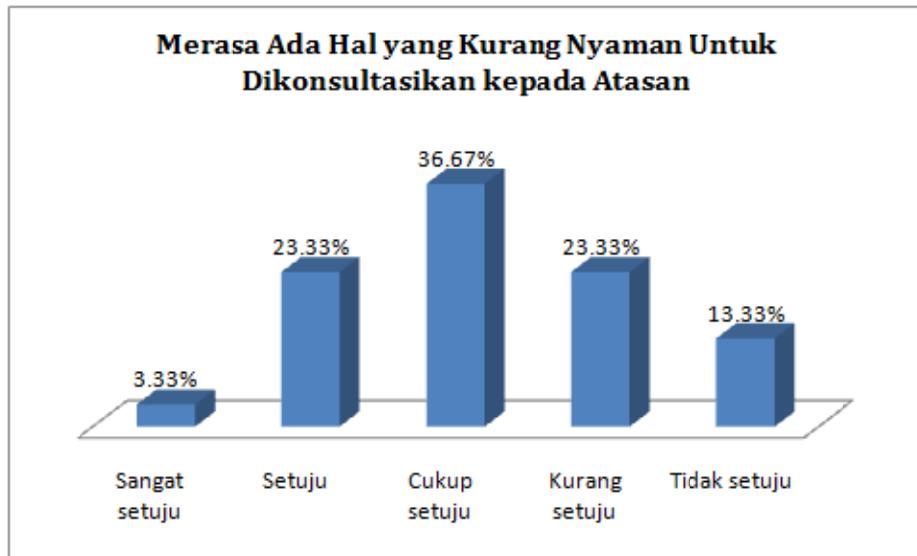
Tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh pimpinan dirasakan berbeda-beda bagi pegawai. Dari keseluruhan responden, 36,67% merasa cukup puas, 16,67% merasa puas, dan 3,33% merasa sangat puas. Namun demikian, terdapat 33,33 % merasa kurang puas dan 10% merasa tidak puas. Perasaan tidak puas atau kurang puas tersebut antara lain dikarenakan pengambilan keputusan atasan dinilai tidak dapat tepat sasaran dan tidak ada solusi yang tepat dan konsisten, pimpinan cenderung tertutup, apa yang disampaikan oleh atasan tidak sesuai dengan kenyataan, kurangnya ketegasan dan kepedulian dari atasan. Oleh karena itu, jawaban dalam bentuk tindakan nyata dari atasan yang tidak sekedar lisan sangat diharapkan pegawai.

Gambar 4.10



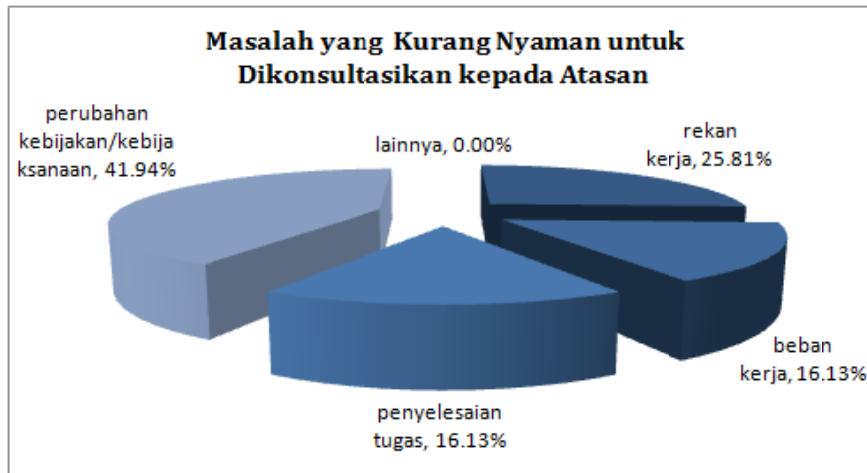
Di lain pihak, untuk hal-hal tertentu termasuk permasalahan pribadi maupun kinerja terkadang muncul perasaan kurang nyaman dari pegawai untuk dikonsultasikan kepada atasan. Dari keseluruhan responden, 36,67% menyatakan cukup setuju dengan hal tersebut, 23,33 % menyatakan setuju dan 3,33% menyatakan setuju. Sementara itu, 23,33% menyatakan kurang setuju dan 13,33% menyatakan tidak setuju. Hal tersebut sebagaimana gambar 4.10 berikut ini:

Gambar 4.11



Sebagaimana gambar 4.11 permasalahan yang kurang nyaman untuk dikonsultasikan kepada atasan antara lain masalah perubahan kebijakan/kebijaksanaan (41,94%), masalah rekan kerja (25,81%), masalah beban kerja (16,13%), dan masalah penyelesaian tugas (16,13%). Upaya yang dilakukan guna menyelesaikan permasalahan tersebut antara lain berdiskusi atau sharing dengan rekan kerja, berusaha mengatasinya sendiri, dan mengkonsultasikan kepada pimpinan yang lebih atas lagi.

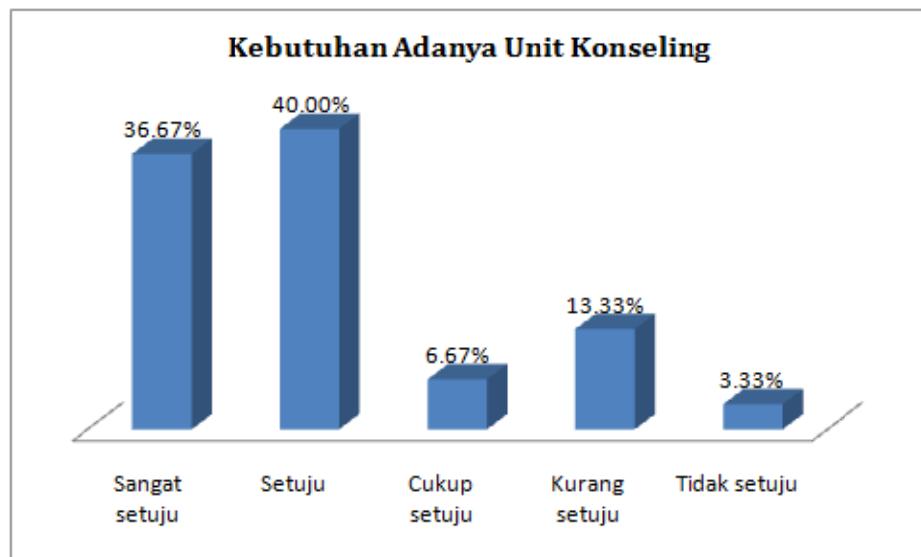
Gambar 4.12



4. Kebutuhan Adanya Unit Konseling Bagi Pegawai

Unit konseling adalah unit atau personel independen yang berguna untuk mengatasi permasalahan yang dirasa sulit diungkapkan kepada atasan langsung. Sebagaimana gambar 4.12 dapat diketahui bahwa dari keseluruhan responden yang ada, 40% menyatakan setuju, 36,67% menyatakan sangat setuju, dan 6,67% menyatakan cukup setuju apabila dibentuk unit konseling. Unit konseling yang diharapkan adalah unit yang benar-benar diisi oleh para pakar konseling bukan staf atau pegawai yang tidak atau kurang berpengalaman, menilai secara independen dan objektif, berkompeten dan memiliki jiwa profesionalisme sebagai konselor, mampu menjaga kerahasiaan, akomodatif, sabar, dan mampu memotivasi pegawai. Sementara itu, 13,33% menyatakan kruang setuju dan 3,33% menyatakan tidak setuju dengan unit konseling. Hal tersebut dikarenakan tidak perlu dibentuk unit yang independen tetapi dapat melekat pada unit kerja yang sudah ada.

Gambar 4.13



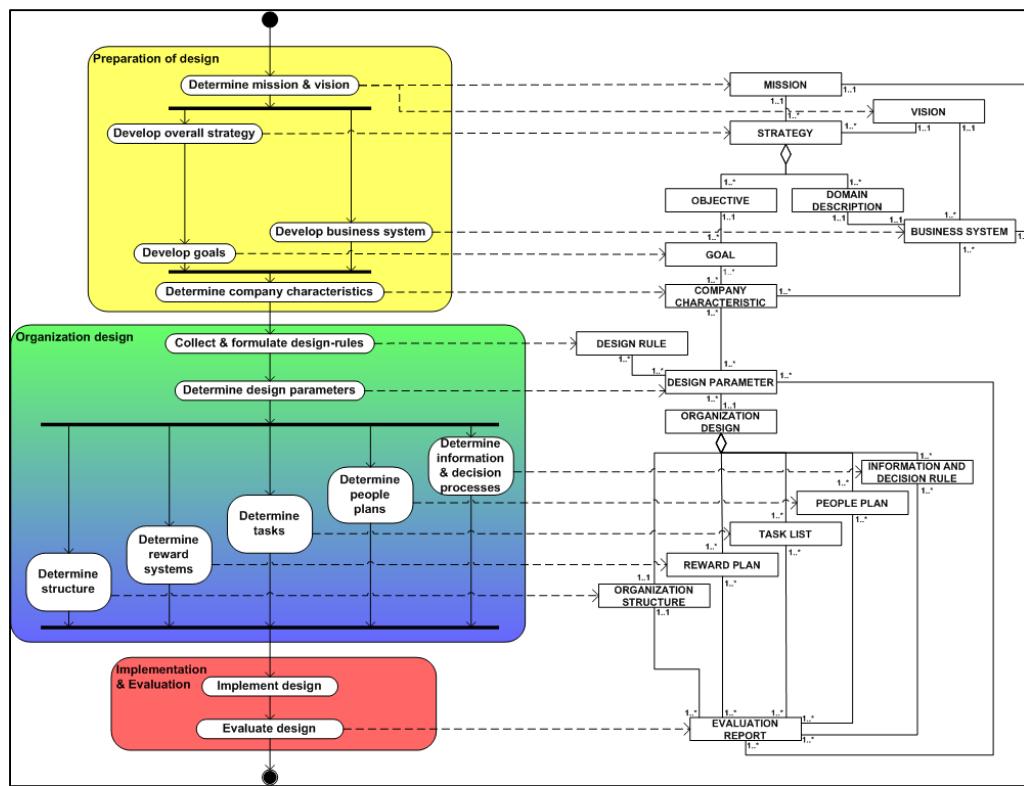
BAB V

Desain Organisasi Unit Konseling

Berdasarkan uraian menganai permasalahan dan informasi yang sudah diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan unit kerja konseling menjadi suatu kebutuhan yang tidak bisa dielakkan. Unit kerja konseling sebagai bagian integral dari organisasi PKP2A I, pada khususnya, dan LAN, pada umumnya, akan mengemban tanggung jawab yang cukup spesifik untuk menjawab permasalahan yang telah dijelaskan dalam Bab IV, yang pertama masih lemahnya komunikasi pembangunan sebagai media menyosialisasikan perubahan organisasi serta, kedua, belum terpenuhinya kebutuhan pegawai untuk mendapatkan kenyamanan kerja dalam bentuk pemecahan masalah kerja maupun pribadi. Oleh karena itu, pada bagian ini, Penulis akan menyampaikan desain organisasi unit kerja konseling, yang selanjutnya akan disebut Unit Konseling.

Pembuatan desain organisasi Unit Konseling akan dimulai dengan penyusunan visi dan misi, dilanjutkan dengan struktur organisasi dan tata laksana, lalu ditutup dengan perencanaan SDM, dengan menggunakan bagan dari Fabbriek sebagai dasar berpikir berikut ini.

Gambar 5.1.
Alur Penyusunan Desain Organisasi



Sumber: (Fabriek, 2006)

A. VISI DAN MISI UNIT KONSELING

Unit Konseling merupakan sub organisasi di bawah LAN dan PKP2A, maka visi yang akan disusun disesuaikan dengan visi organisasi induknya. Adapun visi LAN adalah sebagai berikut “Menjadi Institusi Yang Handal Dalam Pengembangan Sistem Administrasi Negara dan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Penyelenggara Negara” (Humas dan Publikasi, 2013). Sedangkan visi PKP2A, dalam hal ini Penulis mengambil contoh dari PKP2A I, adalah “Menjadi Institusi Profesional dalam Kajian Administrasi Negara dan Kediklatan Aparatur Negara” (PKP2A I LAN, 2013). Dari kedua visi organisasi di atas, dapat dilihat bahwa tanggung jawab utama (*core business*) dari LAN dan PKP2A I adalah pengembangan system administrasi Negara,

pengembangan SDM nasional, penelitian, dan diklat. Karena Unit Konseling kurang tepat bila dikaitkan dengan salah satu dari butir visi tersebut, maka Penulis akan melihat kesesuaianya dengan misi dari kedua organisasi tersebut. Adapun misi dari LAN adalah (1) Perumusan kebijakan dalam bidang administrasi negara; (2) Pengkajian, penelitian, dan pengembangan dalam bidang administrasi negara; (3) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara; (4) Pembinaan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur negara; (5) Perkonsultasian dan advokasi dalam bidang administrasi negara; (6) Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi administrasi; dan (7) Peningkatan kapasitas organisasi LAN (Humas dan Publikasi, 2013). Sedangkan misi PKP2A I yaitu: (1) Menyelenggarakan kajian, perkonsultasian dan advokasi yang berkualitas; (2) Menyelenggakan diklat dan membina badan diklat secara berkualitas; dan (3) Menyelenggarakan pelayanan internal yang berkualitas (PKP2A I LAN, 2013). Bila melihat dari misinya, maka akan terlihat fungsi pengelolaan SDM internal di LAN dan PKP2A I. Melihat dari tantangan yang akan dijawab oleh unit kerja konseling, maka Unit Konseling memposisikan diri sebagai organisasi yang akan mendukung pelaksanaan misi pengelolaan SDM internal. Sehingga visi Unit Konseling adalah “Melayani pegawai LAN dalam mewujudkan kehidupan mental yang sehat dan mengatasi perubahan organisasi”.

Untuk mewujudkan visi di atas, maka dirumuskan misi Unit Konseling, yakni (1) Membantu pegawai LAN untuk mengatasi permasalahan pribadinya sendiri; (2) Membantu mengkomunikasikan rencana perubahan dalam organisasi LAN dan secara proaktif mengantisipasi konsekuensinya; (3) Mempertahankan profesionalisme tenaga konselor di Unit Konseling . Selain visi dan misi di atas, Unit Konseling juga menetapkan motto “Help our friends to help themselves” atau membantu pegawai mengatasi masalahnya sendiri.

Berdasarkan visi dan misi di atas, maka dapat diuraikan bahwa Unit Konseling memiliki tujuan untuk menjadi tempat konsultasi bagi para pegawai

LAN dalam menghadapi permasalahan yang sulit diselesaikan sendiri ataupun yang tidak bisa dikonsultasikan dengan pimpinan. Seperti yang dijelaskan pada BAB IV, bahwa lebih dari 60% responden menyatakan kurang/tidak nyaman untuk mengungkapkan permasalahan pribadinya terhadap atasan langsung. Selain itu, Unit Konseling memiliki peran dalam melakukan komunikasi pembangunan, yakni program kegiatan organisasi LAN, terutama yang berhubungan dengan manajemen perubahan di LAN. Hal ini dilakukan dikarenakan perubahan organisasi LAN, secara langsung maupun tidak langsung akan menimbulkan efek bagi pegawai. Apabila efek tersebut bersifat positif, maka akan mudah adaptasinya. Tetapi bila bersifat negatif, maka harus dilakukan langkah-langkah tertentu untuk mengantisipasi (preventif) atau menyembuhkannya (kuratif). Seperti yang dirasakan oleh lebih dari 40% responden yang menyatakan kurang/tidak nyaman dengan perubahan yang terjadi pada organisasi LAN saat dilaksanakan program Reformasi Birokrasi.

Secara formal peran Unit Konseling akan meliputi hal-hal berikut (1) konseling pegawai; (2) promosi kesehatan mental; (3) komunikasi pembangunan; (4) antisipasi perubahan organisasi; dan (5) administrasi unit. Melihat dari fungsi tersebut, teridentifikasi potensi duplikasi fungsi dan tugas jabatan dalam organisasi yang secara lebih jelas terpetakan dalam Tabel 5.1. Idealnya pengembangan organisasi, terutama di instansi pemerintah, diarahkan untuk menghindari duplikasi fungsi unit kerja atau jabatan. Akan tetapi dalam kondisi tertentu, duplikasi justru akan meningkatkan efektivitas kerja terutama bila dikaitkan dengan penciptaan inovasi. Dalam penciptaan inovasi, duplikasi peran antara satu tim/unit kerja dengan yang lain justru akan meningkatkan jumlah dan kualitas ide, sekaligus mempersingkat waktu pengerjaan suatu proses kerja, seperti yang diilustrasikan Nonaka sebagai pendekatan sashimi (*sashimi approach*) di dunia industri Jepang (Nonaka, 1990). Identifikasi atas duplikasi peran antara Unit Konseling dengan jabatan/unit lainnya di LAN, dapat dibagi menjadi dua, yakni duplikasi akses informasi dan duplikasi kewenangan. Solusi atas duplikasi akses informasi

justru tidak diperlukan, karena duplikasi akses informasi pegawai LAN akan bisa digunakan untuk menganalisa permasalahan pegawai secara lebih mendalam dan menggunakan perspektif yang lebih beragam. Sehingga pada akhirnya rekomendasi atas pegawai bisa mendekati tingkat kebenaran yang lebih baik. Hal ini juga diperkuat oleh Nonaka dalam penelitiannya terhadap industri Jepang, dimana permasalahan yang tidak terdeteksi justru sering muncul dari luar departemen yang bertanggung jawab, selain itu duplikasi informasi juga mempercepat transfer *tacit knowledge* (pengetahuan implisit) di antara anggota tim (Nonaka, 1990).

Tabel 5.1.
Potensi Duplikasi Peran Unit Konseling

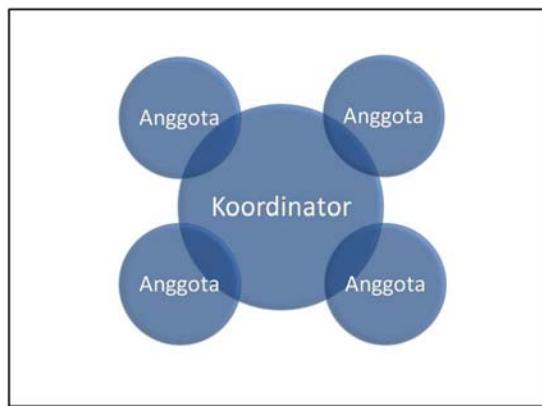
No.	Peran	Potensi duplikasi dengan jabatan/unit lainnya
1.	Konseling pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan langsung pegawai • Unit kepegawaian
2.	Promosi kesehatan mental	<ul style="list-style-type: none"> • Unit kepegawaian • Unit klinik kesehatan
3.	Komunikasi pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> • Pejabat struktural • Unit umum/ tata usaha • Unit humas
4.	Antisipasi perubahan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Unit kepegawaian
5.	Administrasi unit	<ul style="list-style-type: none"> • Unit tata usaha

B. STRUKTUR ORGANISASI UNIT KONSELING

Sebagai sebuah organisasi pemerintah, maka setiap elemen dalam LAN harus bisa dipertanggungjawabkan secara transparan dan akuntabel. Oleh karena itu diperlukan desain struktur organisasi yang bisa memenuhi tuntutan tersebut. Meskipun begitu, dalam era reformasi ini, LAN juga dituntut untuk menyederhanakan struktur organisasinya dan menghindari pengeluaran yang berlebihan akibat proliferasi struktur dan formalisasi yang eksesif. Dengan

mempertimbangkan kedua tuntutan yang tampak bertolak belakang tersebut, maka rancangan struktur Unit Konseling akan menggunakan bentuk organisasi selular/atom (*cellular* atau *atomized organization*).

Gambar 5.2.
Bentuk Organisasi Selular/Atom



Sumber: Olahan Penulis

Bentuk organisasi selular/atom (Gambar 5.1.) memiliki karakter sebagai organisasi yang (1) berbentuk jaringan; (2) mengorganisasikan dirinya sendiri; (3) menarik SDM yang memiliki kesamaan minat; (4) bekerja dalam aktivitas bersama; dan (5) meminimalisir atau meniadakan bentuk organisasi formal (Stanford, 2005). Alasan pemilihan bentuk ini adalah karena pertama, organisasi seperti ini tidak mengharuskan adanya struktur formal sehingga terhindar dari penambahan unit kerja formal baru, akan tetapi tetap ada unsur pimpinan atau pengambil keputusan sehingga garis komando dan pertanggungjawaban tetap bisa dilakukan. Kedua, bentuk organisasi ini juga dinilai bisa mengatasi beberapa permasalahan internal di PKP2A I, yakni kurangnya SDM yang bisa menjadi konselor. Karena berdasarkan observasi Penulis, unit kerja di PKP2A I memiliki beban kerja berlebih, sehingga kecil kemungkinannya untuk mendapatkan SDM yang bisa ditugaskan khusus di Unit Konseling ini.

Ketiga, karena Unit Konseling berada di bawah kelembagaan PKP2A, maka pengorganisasian secara formal akan menggunakan peraturan yang mengatur kelembagaan PKP2A. Dengan berinduk pada organisasi PKP2A, maka semua nilai, norma, ritual, dan simbol yang menjadi karakter budaya organisasi akan mengikuti organisasi induk. Hal ini perlu diperhatikan, karena salah satu kritik dari bentuk organisasi selular/atom adalah hilangnya peran budaya organisasi sehingga proses identifikasi anggota dan kelekatan terhadap organisasi menjadi hilang (Stanford, 2005). Bahaya dari hilangnya identitas dan kelekatan organisasi adalah bubaranya organisasi itu sendiri. Padahal budaya organisasi memegang peranan penting dalam mengendalikan munculnya disfungsi perilaku kerja pada anggota (Van Fleet & Griffin, 2006).

Keempat, bentuk organisasi semi formal seperti ini akan meminimalisir persepsi bahwa Unit Konseling adalah perpanjangan tangan dari pihak manajemen. Hal ini diperlukan agar memberikan rasa nyaman bagi Pegawai apabila mereka ingin membicarakan masalah yang bertentangan dengan kebijakan resmi dari organisasi. Sehingga Unit Konseling tidak dianggap sebagai penegak hukum atau ‘polisi’ di dalam organisasi. Adapun untuk urusan penegakkan disiplin, sebaiknya perannya tetap diserahkan kepada Bagian Tata Usaha melalui Sub Bagian Kepegawaian dan Umum.

Tugas pokok Unit Konseling adalah sebagai berikut melaksanakan pelayanan konseling, promosi kesehatan mental, dan administrasi unit kerja. Selanjutnya, berdasarkan tugas pokok tersebut, fungsi yang dimiliki oleh Unit Konseling, yaitu:

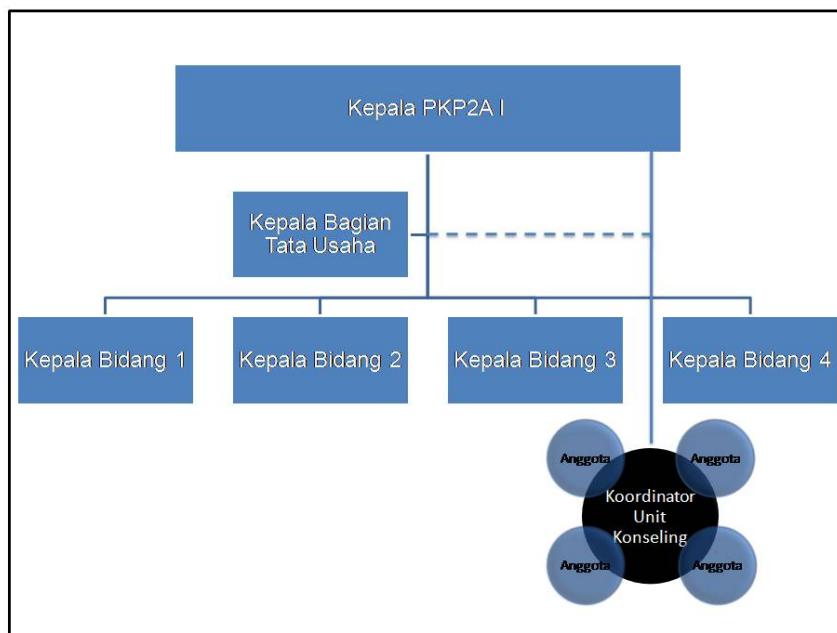
1. Penyelenggaraan kegiatan konseling bagi pegawai LAN sesuai dengan etika yang disepakati;
2. Pembuatan analisa atas kebijakan organisasi yang berpotensi mempengaruhi kesehatan mental pegawai dan antisipasinya terhadap pegawai LAN;

3. Penyelenggaraan promosi kesehatan mental dalam lingkup satuan kerja LAN;
4. Penyelenggaraan kegiatan administrasi dalam lingkup Unit Konseling;

Tugas pokok dan fungsi Unit Konseling akan diselenggarakan dalam lingkup masing-masing satuan kerja di bawah kepala satuan kerja yang bersangkutan.

Secara visual bentuk struktur organisasi Unit Konseling akan berbentuk seperti pada Gambar 5.2., yakni menjadikan Koordinator Unit Kerja sebagai sentral dan anggota yang mengelilinginya. Baik koordinator maupun anggota memiliki peran sebagai anggota Tim Konselor. Koordinator Unit Konseling berada langsung di bawah Kepala PKP2A I sehingga bersifat lebih independen. Sedangkan dengan Kepala Bagian Tata Usaha terdapat hubungan koordinasi dikarenakan fungsi unit yang beririsan dan informasi yang digunakan bersama. Lebih lanjut mengenai hubungan antar unit akan dijelaskan dalam bahasan mengenai ketatalaksanaan.

Gambar 5.3.
Struktur Organisasi Unit Konseling



Sumber: Olahan Penulis

Struktur organisasi internal Unit Konseling akan berbentuk tim fungsional dengan karakter sebagai berikut:

1. Dipimpin oleh seorang koordinator Tim Konselor;
2. Beranggotakan pegawai LAN yang bersedia dan merasa memiliki kompetensi sebagai konselor;
3. Kedudukan koordinator dirotasikan di antara anggota Tim Konselor;
4. Meskipun keanggotaan bersifat terbuka, akan tetapi masing-masing harus memiliki standar kompetensi tertentu dan disumpah/menandatangani perjanjian terkait etika konseling.

Butir pertama dimaksudkan untuk memberikan bentuk organisasi dalam Unit Konseling ini, sehingga terdapat arah dalam kegiatan unit dan keputusan bisa diambil dengan segera. Butir kedua dimaksudkan agar Tim Konselor yang dibentuk bersifat mandiri dan dapat dipercaya profesionalismenya karena. Butir ketiga dimaksudkan untuk menimbulkan perasaan egaliter terhadap tim itu sendiri sehingga rasa memiliki dan kreativitas anggota bisa dipertahankan serta ditingkatkan. Butir keempat dimaksudkan agar tim selalu memotivasi diri untuk meningkatkan kompetensi dan menegakkan etika dalam melakukan kegiatan konseling.

C. TATA LAKSANA UNIT KONSELING

Dalam penyusunan aspek ketatalaksanaan ini akan dibahas mengenai proses kerja yang ada di dalam Unit Konseling, termasuk hubungan antara Unit Konseling dengan pihak-pihak lain di luar unit.

Unit Konseling bekerja dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) untuk menjamin terlaksananya tugas pokok dan seluruh fungsi yang telah diamanatkan sebelumnya. Para pemangku kepentingan ini dapat dibagi menjadi pihak yang berada di dalam organisasi

LAN (internal) dan yang berada di luar LAN (eksternal). Nama pemangku kepentingan dan bentuk hubungannya akan dijelaskan di bawah ini.

1. Kepala PKP2A;

Merupakan penanggung jawab organisasional di tempat Unit Konseling berada, yakni satuan kerja PKP2A. Kepala PKP2A memiliki kewenangan untuk memberi penugasan kepada Unit Konseling dan memanfaatkan hasil kerja Unit Konseling. Akan tetapi terkait dengan hubungan Konselor dan Klien (dalam hal ini adalah Pegawai LAN), maka Kepala PKP2A harus tunduk kepada etika yang telah disepakati bersama, antara lain untuk menjunjung kerahasiaan dan privasi Klien. Sebaliknya, Unit Konseling juga memiliki hak untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan (melalui Kepala Bagian Tata Usaha) dan berkonsultasi mengenai permasalahan tertentu yang berada di wilayah kewenangan Kepala PKP2A.

2. Kepala Bagian Tata Usaha;

Merupakan penanggung jawab kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan organisasi di lingkungan PKP2A. Kepala Bagian Tata Usaha juga memiliki kewenangan untuk berkoordinasi mengenai kegiatan Unit Konseling dan memanfaatkan hasil kerja Unit Konseling sebatas etika konseling. Sebaliknya, Unit Konseling berhak menggunakan sumber daya yang sudah disediakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha dan juga melakukan koordinasi terkait penyelenggaraan kegiatan serta pemanfaatan informasi yang dibatasi aksesnya, misalnya hasil tes psikologi dan laporan penilaian kinerja. Selain itu, bersama Kepala Bagian Tata Usaha, Unit Konseling bisa menganalisa informasi perubahan organisasi dan merancang antisipasi atas perubahan tersebut terhadap pegawai.

3. Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum

Merupakan penanggung jawab teknis kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan pegawai dan urusan umum. Kepala Sub Bagian

Kepegawaian dan Umum berwenang untuk menugaskan pegawai untuk berkonsultasi dengan Tim Konselor dan menggunakan hasil konseling dalam batas-batas etika. Sebaliknya, Unit Konseling berhak menggunakan informasi yang sudah diberikan kepadanya untuk kepentingan konseling dan memintanya untuk membantu mendesain program untuk mengantisipasi perubahan organisasi. Selain itu, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum juga berperan dalam penugasan pegawai yang berkompeten untuk menjadi Tim Konselor.

4. Pejabat Struktural lainnya

Merupakan penanggung jawab kegiatan di lingkup unit kerjanya masing-masing. Pejabat Struktural lainnya berwenang merekomendasikan pejabat fungsional di unit kerjanya untuk mengikuti kegiatan konseling dan mendapatkan laporan umum hasil konseling sesuai batas yang diatur dalam kode etik. Unit Konseling juga berhak untuk menjadikan pejabat struktural sebagai narasumber dalam penyelesaian masalah pegawai dan diskusi yang berhubungan dengan perubahan organisasi. Bersama dengan pejabat struktural lainnya, Unit Konseling merancang penempatan pejabat fungsional di setiap unit kerja untuk duduk sebagai Tim Konselor.

5. Unit Hubungan Masyarakat (Humas)

Merupakan pelaksana kegiatan yang berhubungan dengan kehumasan baik untuk pihak internal maupun eksternal LAN. Unit Humas bersama Unit Konseling, bersama-sama merancang kegiatan komunikasi pembangunan dalam rangka menyosialisasikan perubahan organisasi dan juga antisipasi atas perubahan tersebut terhadap pegawai.

6. Pegawai LAN

Merupakan Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di LAN dan ditempatkan di PKP2A serta memiliki jabatan tertentu. Pegawai LAN berhak meminta konsultasi dengan Konselor berdasarkan perjanjian atau sewaktu-waktu bila mendesak. Pegawai juga berhak mendapatkan

saran dari Konselor untuk membantu dirinya memecahkan permasalahan yang dihadapi. Unit Konseling berhak menjadwalkan sesi konseling sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan memanfaatkan hasil konseling untuk kepentingan tertentu sebatas etika yang telah disepakati.

7. Dokter, Dokter Spesialis, Psikolog Klinis, Penasehat Perkawinan, dan tenaga ahli lainnya.

Tenaga ahli ini berhak mendapatkan informasi mengenai pegawai yang dirujuk kepadanya untuk kepentingan penanganan lebih lanjut. Unit Konseling berhak merekomendasikan pegawai kepada tenaga ahli lainnya, sesuai kebutuhan tindakan preventif maupun kuratif terhadap permasalahan pegawai.

Tujuh kelompok pemangku kepentingan inilah yang untuk sementara menjadi pihak yang diidentifikasi menjadi mitra kerja Unit Konseling dalam melaksanakan tugasnya. Di kemudian hari dimungkinkan untuk melakukan perubahan terhadap jenis pemangku kepentingan atau bentuk hubungan kerjanya.

Selain melakukan kerja sama dengan pemangku kepentingan, Unit Konseling juga perlu mengatur proses kerja (*business process*) yang diselenggarakannya. Proses kerja ini dituangkan dalam bentuk standar operasional prosedur (*standard operating procedure*) yang menunjukkan proses kerja tertentu, termasuk di dalamnya bagaimana langkah pelaksanaannya, siapa yang bertanggung jawab, dan batasan waktunya. Beberapa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang teridentifikasi, yaitu:

1. SOP Penyelenggaraan Kegiatan Konseling Pegawai Secara Sukarela;
2. SOP Penyelenggaraan Kegiatan Konseling Pegawai Berdasarkan Penugasan;
3. SOP Penyelenggaraan Administrasi Klien;
4. SOP Penyelenggaraan Diskusi Pembahasan Kasus Klien;

5. SOP Penyelenggaraan Analisa Manajemen Perubahan;
6. SOP Penyelenggaraan Promosi Kesehatan Mental;
7. SOP Peyusunan Laporan Hasil konseling;
8. SOP Penyusunan Kode Etik Konselor;
9. SOP Penyusunan Jadwal Tim Konselor;
10. SOP Penyusunan Jadwal Konsultasi Klien;
11. SOP Pemilihan Koordinator Unit Konseling;
12. SOP Penyelenggaraan Perencanaan Kegiatan Unit Konseling; dan
13. SOP Penyelenggaraan Evaluasi Kegiatan Unit Konseling.

Ketiga belas SOP tersebut masih dimungkinkan untuk dikembangkan dan dimodifikasi menjadi SOP lainnya, sepanjang penggunaannya masih relevan dengan kondisi Unit Konseling pada saat tersebut.

D. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNIT KONSELING

Faktor manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM sebagai penggerak organisasi menjadi faktor kunci dalam penyusunan desain organisasi Unit Konseling ini. Karena SDM merupakan penggerak sistem sehingga kesuksesan ataupun kemunduran Unit Konseling secara umum ditentukan oleh SDM yang ada di dalamnya. Dalam bagian ini akan dibahas mengenai nama jabatan yang ada di dalam Unit Konseling, beserta deskripsi jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatannya (*job requirement*).

Unit Konseling, seperti yang sudah disinggung di bagian struktur organisasi, hanya memiliki dua jabatan yang bersifat struktural, yakni Koordinator Unit dan Anggota Unit. Masing-masing juga akan memiliki peran fungsional yang sama, yakni sebagai konselor yang tergabung dalam Tim Konselor.

Deskripsi jabatan untuk masing-masing nama jabatan, baik struktural maupun fungsional, adalah sebagai berikut:

1. Koordinator Unit (struktural)

- a. Tugas pokoknya adalah memimpin, merencanakan, menyelenggarakan, mengevaluasi, dan melaporkan kegiatan di Unit Konseling berdasarkan aturan yang berlaku untuk melaksanakan tugas serta fungsi unit.
- b. Uraian tugas seorang Koordinator Unit, yaitu:
 - (1) Merencanakan kegiatan Unit Konseling berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai di lingkungan LAN;
 - (2) Mengumpulkan bahan dan menetapkan jadwal konseling untuk tim Konselor serta Klien berdasarkan sumber daya dan kebutuhan organisasi untuk menciptakan kinerja yang efektif dan efisien;
 - (3) Mengawasi penegakan pedoman etis di lingkungan Unit Konseling berdasarkan peraturan yang berlaku untuk mewujudkan akuntabilitas di lingkungan unit kerja;
 - (4) Mengevaluasi dan melaporkan kegiatan Unit Konseling selama satu periode kepada Kepala PKP2A melalui Kepala Bagian Tata Usaha berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku untuk menciptakan tertib administrasi;
 - (5) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala PKP2A.

2. Anggota Unit (struktural)

- a. Tugas pokoknya adalah membantu penyelenggaraan tugas Koordinator Unit dalam melaksanakan tugas di Unit Konseling berdasarkan aturan yang berlaku untuk melaksanakan tugas pokok serta fungsi unit.
- b. Uraian tugas seorang Anggota Unit, yaitu:

- (1) Melaksanakan rencana kegiatan yang telah disusun berdasarkan dokumen perencanaan untuk mewujudkan tertib administrasi;
- (2) Melaksanakan kegiatan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) di lingkungan Unit Konseling berdasarkan peraturan yang berlaku untuk meningkatkan kapasitas Konselor;
- (3) Menciptakan suasana kerja yang kondusif di lingkup Unit Konseling berdasarkan aturan lisan dan tertulis agar efektivitas kerja dapat tercapai;
- (4) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Koordinator Unit.

3. Konselor (fungsional)

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan kegiatan konseling dan komunikasi pembangunan berdasarkan peraturan yang ada untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai di lingkungan LAN.
- b. Uraian tugas seorang Konselor, yaitu:
 - (1) Melaksanakan kegiatan konseling dan membuat laporan untuk masing-masing klien berdasarkan petunjuk teknis untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai;
 - (2) Melaksanakan promosi kesehatan mental terhadap pegawai LAN berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai;
 - (3) Memfasilitasi kegiatan komunikasi pembangunan dan merancang antisipasi perubahan organisasi berdasarkan panduan yang ada untuk mewujudkan kesehatan mental pegawai;
 - (4) Melaksanakan administrasi klien berdasarkan petunjuk teknis penyelenggaraan Unit Konseling untuk menciptakan tertib administrasi;

- (5) Melaksanakan diskusi pembahasan kasus klien bersama Tim Konselor berdasarkan pedoman etis untuk meningkatkan kapasitas Konselor;
- (6) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Koordinator Unit.

Deskripsi jabatan dan uraian tugas di lingkungan Unit Konseling di atas akan menjadi panduan dalam melaksanakan kegiatan dalam satu periode. Sehingga diharapkan terwujud kinerja yang efektif dan efisien serta terhindar dari duplikasi maupun tumpang tindih tugas.

Selanjutnya persyaratan jabatan yang diperlukan untuk setiap jabatan dibagi menjadi persyaratan umum dan persyaratan khusus. Persyaratan umum adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi setiap SDM yang ada di lingkungan Unit Konseling. Sedangkan persyaratan khusus adalah syarat-syarat yang diberikan untuk jabatan tertentu saja. Adapun persyaratan umum SDM di Unit Konseling adalah sebagai berikut:

1. PNS di lingkungan LAN;
2. Berlatar pendidikan atau keterampilan sebagai Konselor;
3. Bersedia bertugas di Unit Konseling sesuai dengan penugasan yang diperoleh;
4. Bersedia mematuhi kode etik Konselor; dan
5. Berperilaku positif dan berorientasi pada klien.

Sedangkan persyaratan khusus untuk seorang Koordinator Unit adalah sebagai berikut:

1. Memiliki keterampilan administrasi kegiatan;
2. Bersedia memimpin Unit Konseling selama periode yang ditentukan; dan
3. Mampu memberikan teladan dan memotivasi Anggota Unit.

Melalui persyaratan jabatan di atas, diharapkan dapat direkrut SDM yang kompeten untuk mengisi jabatan dalam Unit Konseling sehingga semua tugas dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Sebagai penutup dapat disimpulkan bahwa desain organisasi Unit Konseling yang telah disusun dan mencakup (1) Visi dan misi; (2) Struktur organisasi; (3) Tata Laksana; dan (4) Perencanaan SDM, merupakan dasar dalam menyelenggarakan Unit Konseling sebagai sebuah organisasi. Selanjutnya keputusan mengenai pelaksanaannya harus diperkuat melalui ketetapan resmi kepala organisasi sehingga kedudukan Unit Konseling menjadi lebih kuat dan mendapatkan dukungan formal dari pimpinan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap keberadaan unit konseling yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu model unit kompetensi yang ada di instansi pemerintah dan hasil pengumpulan data kepada para pegawai yang ada di lingkungan PKP2A I LAN terkait potensi pembentukan unit konseling pada BAB IV, serta pemaparan mengenai desain ideal dari sebuah unit konseling pada BAB V, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Unit konseling merupakan salah satu unit yang menunjang terlaksananya perubahan dalam organisasi, terutama terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh para pegawai dalam lingkup pekerjaan.
2. Konseling pegawai dapat dilakukan untuk mengatasi berbagai permasalahan pegawai, terlebih lagi permasalahan yang terkait secara langsung dengan upaya pencapaian terget kinerja maupun persoalan lain yang mungkin tidak terkait secara langsung dengan kinerja pegawai.
3. Dalam rangka mencapai tujuan dari reformasi birokrasi dalam bidang sumber daya manusia, konseling dapat digunakan pula sebagai sarana bagi para pegawai untuk dapat lebih memahami diri mereka serta mencari cara agar dapat lebih meningkatkan kinerja serta peran mereka bagi organisasi.
4. Cukup banyak dari para pegawai di lingkungan PKP2A I LAN yang menilai bahwa dibutuhkan suatu sarana guna menjembatani persoalan, baik yang terkait secara langsung maupun yang tidak

- langsung terhadap kinerja mereka, yang sekiranya belum dapat terselesaikan secara tuntas melalui alur pembinaan pegawai yang ada saat ini.
5. Unit konseling dapat menjadi salah satu alternatif sarana pemecahan masalah yang saat ini dirasakan oleh para pegawai di lingkungan PKP2A I LAN terkait harapan para pegawai akan adanya pihak yang mampu memberikan solusi yang lebih netral, jelas, serta berimbang bagi mereka.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana diuraikan, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perlu diujicobakan serta dikembangkan suatu model unit konseling dengan memenuhi persyaratan ideal agar pelaksanaan fungsi konseling dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2. Dalam upaya pengembangan unit konseling, perlu dukungan dari seluruh pihak yang ada di PKP2A I LAN sehingga tujuan dan sasaran dari pendirian dan pengembangan unit konseling dapat dicapai.
3. Konselor yang bertugas menangani berbagai permasalahan hendaknya memegang teguh etika dan privasi klien/pegawai yang berkonsultasi, serta melindungi klien dari berbagai intervensi dari lingkungan yang mungkin saja terjadi sehingga kepercayaan yang diberikan konselor terkait proses konseling dapat terus terjaga.
4. Pegawai yang ditugaskan sebagai konselor disarankan adalah seseorang yang mampu bersikap terbuka terhadap pendapat maupun keluhan yang dikemukakan oleh orang lain, sehingga

konselor dan klien dapat duduk bersama untuk memecahkan masalah melalui kegiatan refleksi yang dilakukan oleh klien/pegawai yang bersangkutan selama proses konseling berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- 39 Kementerian dan Lembaga Penerima Remunerasi Tahun 2013. (2013). Diunduh dari <http://setagu.net/kementerian-dan-lembaga-penerima-remunerasi-tahun-2013/>.
- Dilla, S. (2007). *Komunikasi Pembangunan: Pendekatan Terpadu*. Bandung: Simbiosa Rekatama Media.
- Fabriek, M. (2006). *Organization design process.png*. Diunduh dari http://en.wikipedia.org/wiki/File:Organization_design_process.png
- Faozan, H. (2013). *Wawancara dengan Haris Faozan*.
- Hughes, R. & Kinder, A. (2007) *Guidelines for counselling in the workplace*. United Kingdom: British Association for Counselling & Psychotherapy.
- Humas dan Publikasi. (2013). *Visi & Misi*. Diunduh dari <http://www.lan.go.id/index.php?module=visikami>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi. (2013a). *Hasil Survey : Reformasi Birokrasi Tingkatkan Efisiensi dan Kinerja*. Diunduh dari <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/957-hasil-survey-reformasi-birokrasi-tingkatkan-efisiensi-dan-kinerja>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi. (2013b). *FAQ Indeks Kebijakan dan Pedoman RB*. Diunduh dari <http://www.menpan.go.id/faq/574-faq-indeks-kebijakan-dan-pedoman-rb>
- Lembaga Administrasi Negara-RI. (2011) *Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright). London: Routledge & Kegan Paul.
- Nonaka, I. (1990). Redundant, Overlapping Organization: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process. *California Management Review*, 32(3), 27.

- PKP2A I LAN. (2013). *Visi dan Misi*. Diunduh dari <http://www.bandung.lan.go.id/index.php/laman/2>
- Provinsi Jawa Barat. (2008). *Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat*. Sekretariat Daerah. Bandung.
- Republik Indonesia. (2000). *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.162 Tahun 2000 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya*. Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2006). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 36 Tahun 2006 tentang Rincian Butir Kegiatan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya*, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025*. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2011). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Jakarta.
- Sari, R. K. (2013). *Wawancara dengan Rita Kardina Sari*.
- Stanford, N. (2005). *Organization Design: The Collaborative Approach*. Oxford :: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhairi. (2011). *Manajemen Perubahan*. Diunduh dari <http://suhairistain.blogspot.com.au/2011/12/manajemen-perubahan.html>
- Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698-708.

PENGANTAR

Yth
Bapak/Ibu Pejabat Struktural PKP2A I LAN Jatinangor;
Bapak/Ibu Pegawai PKP2A I LAN Jatinangor
Di tempat.

Berikut ini kami mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner terkait Kegiatan Penelitian Mandiri yang berjudul "Identifikasi Peran Unit Konseling Dalam Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi". Adapun penyebaran kuesioner ini dimaksudkan sebagai salah satu sarana kami untuk menggali data guna memperoleh gambaran kondisi yang ada saat ini di lingkungan PKP2A I LAN Jatinangor, khususnya dalam hal menghadapi perubahan yang tengah terjadi terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Kami sangat berharap informasi yang diberikan oleh Bapak/Ibu didasarkan atas penilaian secara objektif terhadap kondisi yang berlaku saat ini. Tanpa mengurangi rasa hormat, kami juga memohon agar setiap butir pertanyaan dapat dijawab semua. Semoga dengan terjaringnya data dan informasi dari Bapak/Ibu sekalian, maka penelitian ini mampu menghasilkan kebermanfaatan bagi kelangsungan kinerja aparatur di PKP2A I LAN Jatinangor tercinta, Amin.

Apabila Bapak/Ibu menemui kesulitan atau merasa keberatan mengisi kuesioner ini, silahkan menghubungi kami selaku pelaksana penelitian; Dewi Ariani (087823234025) atau Rosita Novia Andari / Pipin (085640980771).

Atas perhatian dan perkenannya kami mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya.

Hormat Kami,

Tim Penulis

DATA RESPONDEN

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (Coret yang tidak perlu)

Masa kerja : tahun

Pendidikan Terakhir :

CARA MENJAWAB

Pada bagian berikut terdapat 10 (sepuluh) pertanyaan berupa pilihan maupun isian. Untuk pertanyaan yang menyediakan pilihan jawaban silakan **BERI TANDA SILANG (X)** pada pilihan jawaban Bapak/Ibu. Sedangkan untuk pertanyaan isian, silakan **TULISKAN** jawaban Bapak/Ibu **SECARA SINGKAT DAN JELAS**.

Penting untuk diingat bahwa jawaban apapun yang Bapak/Ibu berikan adalah didasarkan pada kenyataan yang Bapak/Ibu rasakan saat ini.

1. Terkait dengan sosialisasi Reformasi Birokrasi (RB) di LAN, Bapak/Ibu merasa informasi yang didapatkan memadai.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup Setuju
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

2. Informasi apa sajakah yang seharusnya diketahui oleh pegawai sebelum dan sesudah Program RB diterapkan?
-
.....
.....

3. Menurut Bapak/Ibu siapakah yang seharusnya bertanggung jawab terhadap sosialisasi peraturan/informasi RB di LAN? (jawaban boleh lebih dari satu)

- a. LAN Pusat
- b. PKP2A
- c. Pihak lain (sebutkan!)

4. Apakah Bapak/Ibu merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja saat terjadi perubahan tersebut?

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup Setuju
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

Sebutkan alasannya

5. Apakah Bapak/Ibu berupaya untuk berkonsultasi dengan atasan langsung guna mengatasi kondisi tersebut?

- a. Sangat Setuju

- b. Setuju
- c. Cukup Setuju
- d. Kurang Setuju
- e. Tidak Setuju

Sebutkan alasannya.....

6. Hal apa sajakah yang biasanya Bapak/Ibu konsultasikan kepada atasan langsung? (Boleh pilih lebih dari satu)
 - a. Masalah rekan kerja
 - b. Masalah beban kerja
 - c. Masalah penyelesaian tugas
 - d. Masalah perubahan kebijakan/kebijaksanaan
 - e. Lainnya (sebutkan!)
7. Apakah Bapak/Ibu puas dengan tanggapan/jawaban yg diberikan oleh pimpinan?
 - a. Sangat Puas
 - b. Puas
 - c. Cukup Puas
 - d. Kurang Puas
 - e. Tidak Puas

(Jika KURANG/TIDAK PUAS) Apa yang menyebabkan munculnya perasaan Kurang/Tidak Puas tersebut?

.....

.....

.....

8. Apakah Bapak/Ibu merasa nyaman untuk mengkonsultasikan berbagai hal dengan pimpinan, termasuk permasalahan pribadi maupun kinerja?
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju
9. Apakah terdapat hal tertentu yang Bapak/Ibu rasa kurang nyaman untuk dikonsultasikan dengan pimpinan?
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju

(Jika Cukup Setuju/Setuju/Sangat Setuju) Hal terkait apa saja yang Bapak/Ibu rasa kurang nyaman untuk dikonsultasikan dengan pimpinan? (boleh memilih lebih dari satu)

1. Masalah rekan kerja
2. Masalah beban kerja
3. Masalah penyelesaian tugas
4. Masalah perubahan kebijakan/kebijaksanaan
5. Lainnya (sebutkan!)

Untuk mengatasinya, apakah upaya yang Bapak/Ibu lakukan guna menyelesaikan permasalahan?

.....
.....
.....

10. Menurut Bapak/Ibu perlukah adanya unit/personel yang independen (misalnya Unit Konseling) guna menengahi permasalahan yang dirasa sulit untuk diungkapkan kepada pimpinan?
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Kurang Setuju
 - e. Tidak Setuju

(Jika CUKUP SETUJU/SETUJU/SANGAT SETUJU) Harapan Bapak/Ibu terhadap unit/personel khusus tersebut guna membantu peningkatan kinerja Bapak/Ibu?

.....
.....
.....

-----SELESAI-----

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU

Apakah Bapak/Ibu berkenan kami wawancara untuk meminta tanggapan lebih lanjut mengenai masalah di atas? Bila setuju, mohon tuliskan nama Bapak/Ibu di bawah ini.

Nama:

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI HASIL PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

No	IDENTITAS RESPONDEN			PERTANYAAN								
	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir	Informasi Sosialisasi RB Memadai				Informasi Sebelum/Sesudah RB		Penanggungjawab sosialisasi		
			SS	S	CS	KS	TS			LAN Pusat	PKP2A	pihak lain
1	Perempuan	4 tahun	S1			1			nama jabatan, tugas jabatan, aturan kehadiran pegawai, perhitungan pemberian remunerasi, perhitungan kinerja pegawai	1	1	pimpinan unit
2	Laki-laki	2 tahun	S1				1		tujuan dan arah RB LAN beserta program-programnya yang nyata dan riil bisa merubah organisasi, tata laksana dan SDM di LAN, butuh wujud nyata tidak hanya slogan saja	1	1	
3		8 tahun			1					1	1	
4					1					1	1	
5	Laki-laki	19 tahun	SLTA				1		kurang menyeluruh	1	1	Menpan, Depkeu
6	Perempuan	6 tahun	S1				1		aturan main yang harus diikuti secara praktek yang jelas	1	1	

7					1				pemberantasan KKN yang melibatkan partisipasi masyarakat/publik, menuntut adanya pemerintahan yang lebih terbuka dan transparansi jajaran birokrasi pemerintahan			1	
8	Laki-laki	27 tahun	S1		1				kedisiplinan, tunjangan kinerja, capaian kinerja, laporan hasil kerja, laporan mingguan, laporan bulanan	1	1		
9					1				harus lebih transparan tentang informasi apa saja	1	1		
10						1			program RB, 8 area perubahan, apa yang ingin dicapai	1	1	pimpinan dan pegawai	
11	Laki-laki	12 tahun	SLTA			1			masalah pemotongan yang dikembangkan dengan kehadiran	1	1		
12	Laki-laki	17 tahun	S1		1				informasi terkait perencanaan target sasaran, capaian terkini dan sasaran kedepan nya terkait RB	1	1	MENPAN	
13	Perempuan					1			apa saja yang harus dilakukan pegawai untuk hal itu, pegawai diberitahu apa yang harus dilakukan setelah RB	1	1	semua pihak	
14	Laki-laki	20 tahun	SLTA		1					1			

15	Perempuan	9 tahun	S1				1		dasar penentuan grade dan penilaian kinerja untuk jabatan fungsional yang ditambahkan pekerjaan lain karena yang dinilai adalah kinerja jabatan fungsionalnya sedangkan tugas tambahan menjadi tugas pokok dan tidak dinilai	1	1	
16			S2		1					1	1	
17	Laki-laki	13 tahun	S1		1				Anjab, ABK, penilaian kinerja, penegakan kedisiplinan, SOTK baru	1		tim RB
18		8 tahun	S1				1		sosialisasi program sudah bagus pada saat sebelum (menjelang) pelaksanaan. Namun sesudah program RB seharusnya tetap digaungkan tujuan program RB itu dilaksanakan	1	1	seluruh instansi pemerintah
19	Perempuan	2 tahun	s2			1			informasi mengenai kepastian perubahan dan apa saja yang dirubah	1	1	
20		20 tahun	SLTA				1		yang perlu diketahui pegawai, semua permasalahan biar bisa mengerti dan tidak terulang, belajar dari kesalahan			individu, kabid, dan kepegawaian
21						1			perlu sosialisasi dan aplikasinya serta evaluasi secara menyeluruh (komprehensif) terpadu (integrated), dan berkelanjutan (continue) terhadap visi, misi dan program strategi organisasi	1	1	menpan dan RB
22	Perempuan	19 tahun	S2				1		operasionalisasi dari program RB yang harus diketahui oleh seluruh pegawai belum tersosialisasikan dengan benar. Penjabaran dan indikatornya yang belum jelas	1	1	

23					1			sebelum: visi misi dan gambaran/mekanisme proses RB, sesudah: transaparansi proses dan evaluasi			semua	
24	Laki-laki	17 tahun	S2	1				standar kerja, proses penilaian kinerja	1			
25	Laki-laki	20 tahun	STM			1		tukin, masalah overload kerjaan ada kompetensi. Jangan masuk aja harus tepat waktu, kelebihan kerja gak ada kompensasinya	1	1		
26		7 tahun	S2		1				1	1		
27	Perempuan	2 tahun	S2			1		informasi apa saja yang berhubungan dengan program RB	1			
28	Perempuan	4 tahun	D3			1		mekanisme capaian kinerja dalam RB dan prosedur/peraturan yang ditetapkan terkait RB, reward and punishment		1		
29	Laki-laki	2 tahun	S2			1		penilaian kinerja	1			
30	Laki-laki	2 tahun	S1		1				1			
	TOTAL			1	12	8	9	0		26	22	9
	PERSENTASE			3,33%	40,00 %	26,67 %	30,00 %	0,00%		45,61%	38,60%	15,79%

No	PERTANYAAN											
	Merasakan ketidaknyamaan terhadap perubahan					Alasan	Konsultasi dengan atasan langsung					Alasan
	SS	S	CS	KS	TS		SS	S	CS	KS	TS	
1		1					1					agar pimpinan unit mengetahui ketidaknyamanan yang terjadi dan dapat bersama mencari solusinya (pimpinan unit dapat memberi masukan bagaimana menyelesaiannya)
2					1	perubahan ke arah lebih baik perlu pengorbanan			1			dukungan dari staff dalam perubahan ke arah lebih baik sangat penting disamping keinginan kuat/niat dari pimpinan. Perlu kolaborasi nyata ke arah kebaikan tidak hanya kata-kata saja
3				1						1		

4					1					1	
5					1	kalau kerja ada perubahan/tidak, gak masalah				1	belum berkonsultasi/terima apa adanya
6			1			setiap perubahan pasti perlu waktu untuk penyesuaian. Namun tetap dilihat saja sisi positifnya untuk tujuan yang lebih baik		1			atasan langsung merupakan pihak pertama yang mengetahui sikon kerja bawahannya, sehingga diharapkan beliau dapat memberikan pengertian terhadap seluruh bawahannya
7		1				indikator kinerja jelas, kerja lebih baik, hasil baik, tunjangan naik		1			pengkoordinasian unit kerja akan lebih berjalan baik tercapai yang diharapkan
8				1		karena hal ini merupakan tuntutan di masa sekarang dan memang birokrasi harus seperti itu		1			kalau dianggap kurang ngerti dalam hal pelaksanaan RB dan tupoksi
9			1					1			
10					1	justru untuk kita lebih baik		1			
11				1		tidak sesuai dengan kenyataan		1			
12					1	malah saya merasa nyaman dengan perubahan apalagi perubahan tersebut dalam konteks menuju ke arah yang lebih baik		1			

13				1	kita harus mengikuti perubahan, kan kita sudah komitmen sebagai pns harus ikut aturan kantor		1				
14			1					1			
15			1						1		
16				1						1	
17					1					1	
18				1	biasa saja			1			ada hal-hal yang memang harus disesuaikan dengan cara kerja baru tersebut
19				1	biasa saja				1		
20		1			tergantung penerimaan dan kepedulian lingkungan baru		1				atasan harus bisa menilai kurang/lebihnya potensi bawahannya dan mengambil langkah yang selanjutnya. Ada perubahan sesuai harapan (pembinaan) kalau gak bisa tidak layak jadi pembina
21			1				1				
22					1 karena perubahan tersebut sifatnya positif hanya operasionalisasinya saja yang belum dijalankan		1				supaya kinerja PKP2A I LAN lebih baik lagi sesuai cita-cita RB
23				1		1					tapi tergantung karakter dan kapabilitas dari pimpinan

24					1	nyaman-nyaman saja	1						lebih cepat	
25				1		nyaman-nyaman saja, yang tidak nyaman hanya masalah jam kerja itu saja yang tidak jelas kompensasi overload			1					kadang-kadang
26				1					1				saya lebih senang menggunakan kata berdiskusi	
27					1						1			
28		1					1							
29					1			1						
30					1				1					
	0	4	5	9	12	0	4	12	6	4	4			
	0,00%	18,18%	22,73%	40,91%	54,55%	0,00%	13,33%	40,00%	20,00%	13,33%	13,33%			

No	PERTANYAAN										Alasan
	Hal yang dikonsultasikan atasan langsung					Tanggapan Pimpinan					
	rekan kerja	beban kerja	penyelesaian tugas	perubahan kebijakan	lainnya	SP	P	CP	KP	TP	
1		1	1	1	1	1					

2				1		1				1		perlu adanya jawaban dalam bentuk tindakan nyata dari pimpinan, tidak cukup jawaban lisan, sekali lagi perlu ada kolaborasi sebagai suatu sistem, sudah tidak ada waktunya untuk hanya berucap tetapi perlu niat, ucapan dan tindakan riil
3	1	1	1	1	1				1			
4	1	1	1	1	1				1			
5				1					1			
6	1			1	1					1		pengambilan keputusan yang dirasa tidak dapat tepat sasaran dan tidak ada solusi yang tepat dan konsisten
7				1					1			jika hasil konsultasi/koordinasi tidak sesuai di lapangan
8				1				1				
9				1					1			karena ketertutupan pimpinan kepada bawahan
10	1	1	1	1	1	pribadi		1				
11	1	1	1	1	1				1			soalnya apa yang diomongkan lain dengan kenyataan
12			1	1	1				1			pelaksanaan berbagai aturan dan kebijakan yang dirasa tidak berlaku sama/adil
13	1	1	1	1	1				1			menjawabnya mengambang/tidak ada solusi
14					1			1				
15			1		1				1			pengetahuan terhadap tugas yang masih dirasa kurang
16				1						1		
17				1				1				

18	1	1	1	1					1		karena penjelesan yang diberikan terkadang kurang konsisten dengan kebijakan yang ada
19		1	1	1				1			
20				1	peran dan fungsi				1		kurangnya rasa kepedulian terhadap kondisi yang dianggapnya kurang penting
21				1	penyesuaian kebijakan sesuai kebutuhan organisasi yang dibuat secara transaparan dan partisipatif			1			
22	1	1							1		karena kurangnya ketegasan dari apa yang dijelaskan oleh pimpinan terutama dalam hal kinerja PKP2A I LAN, arahnya mau kemana? Konkritnya sperti apa?
23		1						1			
24			1	1			1				
25	1	1	1				1				tapi kalau di luar unit kurang puas, informasinya suka telat
26			1	1	penyampaian ide			1			
27		1	1					1			
28		1	1	1					1		tidak sesuai dengan capaian kinerja yang akan dicapai
29			1					1			
30			1					1			

	9	16	23	18	3	1	5	11	10	3	0
	13,04%	23,19%	33,33%	26,09%	4,35%	3,33 %	16,67 %	36,67 %	33,33 %	10,00 %	0,00%

	PERTANYAAN
--	-------------------

		Nyaman Berkonsultasi Masalah Pribadi					Ada hal tertentu yang kurang nyaman di konsultasikan dengan pimpinan									
		SS	S	CS	KS	TS	SS	S	CS	KS	TS	rekan kerja	beban kerja	penyelesaian tugas	perubahan kebijakan	lainnya
1			1							1						
2				1				1							1	kebijakan yang hanya berupa kata-kata/tulisan tetapi tidak menjadi pedoman bertindak dalam bekerja dan ditaati baik staf maupun pimpinan. Harus jelas reward dan punishmentnya kepada pimpinan maupun staffnya
3				1						1						
4					1			1				1	1	1	1	
5			1							1		1				
6				1				1				1	1			
7				1					1						1	
8		1									1					
9			1								1				1	
10		1								1						
11			1						1					1		
12				1				1							1	format kerja pimpinan yang tidak jeals dan transaparan
13			1					1							1	

14		1				1						1	1		
15			1				1						1		
16				1	1					1	1	1	1		
17		1						1							
18				1		1							1	masalah sikap pimpinan itu sendiri terhadap staf-stafnya	
19			1			1								pribadi	
20	1				1									peran dan pembinaan	
21			1					1						masalah optimalisasi pemanfaatan dan terbatasnya SDM aparatur pendukung pelaksanaan tupoksi dan kinerja organisasi	
22			1					1					1	1	
23		1				1								masalah pribadi	
24		1						1						1	
25			1						1						
26			1					1			1			masalah yang terlalu pribadi	
27				1		1				1					
28			1					1			1			1	
29			1						1		1				
30			1			1				1	1				
	1	7	11	7	4	5	8	8	6	3	8	5	5	13	0
	3, 33	23, ,3	36, ,6	23,3 3%	13,33 %	16,67%	26,6 7%	26,6 7%	20 %	10%	25,81%	16,13%	16,13%	41,94%	0%

	%	3	7											
--	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

No	PERTANYAAN										Alasan		
	Upaya Mengatasinya		Kebutuhan unit/personel (unit konseling)										
	SS	S	CS	KS	TS								
1			1										
2	sebagai staf mungkin hanya sebatas diskusi/sharing pada sesama staf saja. Untuk mencari solusi/tindakan dalam menghadapi hal tersebut. Perlu adanya chek and re-check antar seluruh komponen sistem dengan komunikasi yang efektif untuk menyelesaikan segala permasalahan	1											Unit tersebut benar-benar diisi oleh para pakar konseling bukan staff/personel yang tidak/kurang berpengalaman karena dibutuhkan jiwa dan profesionalisme sebagai konselor. Tidak berasal dari staff yang cenderung hanya mementingkan kepentingan tertentu dalam memberikan konseling
3			1										
4			1										ada tindak lanjutnya, bukan sekedar tempat curhat
5	bersabar dan bertawakal		1										semoga lebih baik, perhatian dan makmur. Aamiin.
6	berusaha mengatasi sendiri dan tetap positif thinking			1									menilai secara independen dan objektif terhadap setiap permasalahan yang terjadi

7	mengupayakan untuk memulihkan kondisi situasi dengan nyaman dan baik				1	selama masih bisa untuk diatasi dan terkendali-bila untuk mengukur peningkatan-bisa juga bantuan
8					1	
9	terus dipecahkan sama-sama permasalahan supaya jelas		1			harus saling bantu sesama rekan, kerjasama yang baik untuk mencapai sasaran
10			1			jika tidak dapat diselesaikan oleh pimpinan, outsourcing saja
11					1	
12	mencari rekan kerja untuk berbagi informasi dan membuka jejaring kerja untuk kemudian mengembangkan hasil pekerjaan untuk melaporkan ketidakhadiran program	1				unit konseling saya sangat setuju, kalau bisa hasil tersebut yang dikomunikasikan ke atasan untuk memperoleh hasil yang riil tentang pedoman di tiap satker
13	mengkonsultasikan dengan pimpinan lebih atas lagi		1			
14			1			
15	konsultasi terhadap pejabat lebih tinggi karena kebijakan lebih mengena	1				dapat menjadi jembatan dan pemberi konseling terhadap hambatan yang dihadapi
16		1				
17			1			menjaga kerahasiaan, kompeten dan profesional
18	setidaknya mengungkapkan pada saat rapat, meskipun terkadang tidak bisa secara frontal	1				untuk meningkatkan kembali motivasi dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada para pegawai
19			1			untuk kebaikan organisasi diharapkan ada unit/minimal personel konseling namun yang benar-benar mempunyai kemampuan dan kebijakan sehingga mampu mengarahkan orang-orang yang konseling

20	seperti sekarang ini pengisian kuesioner dengan pertanyaan yang nyata sesuai keadaan yang esungguhnya dan ditindaklanjuti sesuai harapan seluruh pegawai, tidak pribadi/kelompok	1				dibuat sistem yang berkaitan yang menuju kebersamaan seluruh pegawai
21	dialog terbatas dengan berbagai pihak di lingkungan kerja sesuai situasi dan kondisinya	1				dapat bekerja secara profesional, disiplin, transparan, bertanggungjawab, bekerja sama, adil, jujur/amanah dan bermanfaat buat semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan, visi dan misi organisasi secara efektif dan efisien
22	korodinasi dengan para pimpinan unit untuk sama-sama mengatasi permasalahan yang ada/terjadi			1		tidak usah independen, bisa melekat ke salah satu unit terkait
23	dengan orang terdekat	1				akomodatif dan sabar
24	diskusi dengan pimpinan		1			memberikan konsultasi masalah kerja/memberikan solusi atas masalah pegawai
25				1		
26			1			berperan memotivasi pegawai/mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja, berperan dalam membantu pegawai memecahkan persoalan dan menjembatani antara pegawai dan organisasi
27	menyelesaikan sendiri/diskusi dengan teman/rekan kerja	1				bisa membantu permasalahan yang dihadapi pegawai terutama masalah pribadi/masalah lain yang tidak dapat diungkapkan kepada pimpinan
28			1			
29		1				
30		1				
		11	12	2	4	1
		36,67%	40,00%	6,67%	13,33%	3,33%

ISBN 978-979-3382-77-7



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara