

MENGAWAL IMPLEMENTASI PEMBARUAN DESA DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN BERBASIS *LEARNING*

Fatih Gama Abisono

Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD”
Jalan Timoho 317 Yogyakarta, 55225 Telp. 0274 561971

Email : fatih.abisono@gmail.com

ABSTRACT

This paper offers to oversee the implementation of the Village Law. When it was established four years ago, stakeholders responding to the advocacy of the Village Law were still limited to strengthening the technocratic-administrative dimensions of implementing the regulation. Stakeholders ignore the political dimension that is laden with conflict in the phase of policy implementation. It is important to manage the technocracy-administrative dimension and the political dimension simultaneously in order to achieve the policy mission. Therefore, the author offers the concept of change management that rests on a contextual model. The contextual model in policy implementation emphasizes the function of learning among stakeholders presumed to be a spirit in managing changes in village reform. The entire agenda is in the stages of change, therefore it is placed in the vision of learning both the stage of melting, movement and institutionalization of the results of changes.

Kata Kunci: *policy implementation, change management, contextual model, learning.*

ABSTRAK

Tulisan ini merupakan tawaran konseptual dalam mengawal implementasi UU Desa. Paska ditetapkan empat tahun lalu, para pemangku kepentingan merespon advokasi UU Desa masih sebatas memperkuat dimensi teknokrasi-administratif pelaksanaan regulasi tersebut. Para pemangku kepentingan mengabaikan dimensi politis yang sarat dengan konflik dalam fase implementasi kebijakan. Penting kiranya mengelola dimensi teknokrasi-administratif dan dimensi politis secara simultan guna mencapai misi kebijakan. Oleh karena itu, penulis menawarkan konsep manajemen perubahan (change management) yang berpijak pada model kontekstual. Model kontekstual dalam implementasi kebijakan menekankan fungsi pembelajaran (learning) diantara para pemangku kepentingan diandaikan menjadi spirit dalam mengelola perubahan pembaruan desa. Seluruh agenda dalam tahap-tahap perubahan, oleh karenanya diletakkan dalam visi pembelajaran baik tahap pencairan, pergerakan, maupun pelembagaan hasil-hasil perubahan (*refreezing*).

Kata Kunci: *implementasi kebijakan, manajemen perubahan, model kontekstual, pembelajaran (learning).*

Pendahuluan

Sebagai bentuk afirmasi politis, lahirnya UU Desa menyediakan peluang untuk memperbesar akses, kontrol, dan manfaat bagi desa guna membangun tata kelola demokratis yang diorientasikan bagi tercapainya kesejahteraan warga desa. Spirit rekognisi regulasi tersebut telah menempatkan desa sebagai entitas sosial dan pemerintahan yang diakui eksistensinya sebagai bagian dari sistem pemerintahan nasional. Implikasinya, desa tidak lagi ditempatkan sebagai alas kaki pemerintahan supra desa, yang memungkinkan bagi desa membangun keberdayaan dengan spirit otonomi dan kemandirian lokal. Sebagai bentuk pengakuan terhadap desa, UU tersebut juga mengamanatkan pengembangan sumber-sumberdana penerimaan guna penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa.

Namun demikian, regulasi ini menghadirkan tantangan yang tidak mudah guna memastikan tercapainya misi kebijakan. Setelah berjalan tiga tahun, agenda advokasi isu desa dihadapkan pada tantangan pada fase implementasi, beserta pengendalian-pengawasan, dan evaluasi terhadap kebijakan tersebut. Sejauh ini, respon para pemangku kepentingan terhadap tantangan implementasi masih sebatas memperkuat dimensi teknokrasi-administratif pelaksanaan regulasi tersebut. Tak mengherankan, intervensi pada fase implementasi baru bekerja dalam nalar penguatan kelembagaan yang menempatkan aspek prosedural sebagai kunci dalam rangka mengawal implementasi UU ini. Hal ini tampak dari program aksi dari yang diinisiasi berbagai pemangku kepentingan, masih dalam langgam penguatan kapasitas teknokrasi-administratif pada ranah kebijakan operasional maupun pelaku kebijakan. Dalam konteks tersebut, para pemangku kepentingan tampaknya abai terhadap dimensi politis dalam fase implementasi kebijakan. Bagaimanapun juga, kebijakan dimaknai sebagai proses yang sarat dengan konflik dan lebih berwatak politis. Karenanya, muncul kesadaran bahwa mesin kebijakan

lain adalah mesin pengelolaan konflik yang sensitif terhadap beragam kepentingan serta diorientasikan bagi terbangunnya konsensus diantara para pemangku kepentingan. Keberanian untuk menempatkan implementasi UU Desa tidak terbatas pada ranah administratif-teknokratis, namun juga ranah politis, akan sangat bermanfaat untuk mengawal keberhasilan UU Desa. Mengatasi tantangan tersebut, penting kiranya mengelola dimensi teknokrasi-administratif dan dimensi politis secara simultan guna mengawal fase implementasi UU Desa. Oleh karena itu, penulis menawarkan sebuah konsep yakni manajemen perubahan (*change management*). Manajemen perubahan merupakan suatu perspektif guna memahami strategi mengelola perubahan. Sebagai sebuah pendekatan, manajemen perubahan, tidak hanya bekerja pada upaya adaptif, namun juga menemukan kebutuhan-kebutuhan perubahan dalam kerangka pengorganisasian. Pengelolaan dimensi teknokratis-administratif bebarengan dengan dimensi politik dalam mengawal UU Desa misalnya, harus dipahami sebagai kebutuhan untuk melakukan perubahan (*need for change*), bukan keharusan untuk berubah (*order to change*). Pembahasan ini diawali dengan memetakan peluang dan tantangan perubahan yang hadir seiring dengan implementasi UU Desa. Pemetaan semacam ini diperlukan sebagai langkah awal untuk menemukan kebutuhan-kebutuhan perubahan bagi transformasi desa. Pada bagian selanjutnya, penulis akan mengupas konseptualisasi ragam model manajemen perubahan beserta model implementasi kebijakan. Pembahasan tersebut diperlukan untuk memandu perumusan secara paradigmatis, suatu *framework* dalam mendesain manajemen perubahan. Sebagai penutup ikhtisar singkat ini akan menawarkan alternatif konseptualisasi model manajemen perubahan bagi upaya pembaruan desa yang *compatible* dengan kebutuhan mengawal implementasi UU Desa.

A. Peluang dan Tantangan UU Desa: Menakar Kebutuhan Perubahan

Pada era sebelumnya, kemiskinan, ketidakberdayaan, kesenjangan sosial, eksploitasi sumberdaya alam, ketergantungan, serta ragam konflik agraria menjadi gambaran faktual sejarah desa (atau nama lainnya) di Indonesia. Bagi desa, persoalan ini dapat ditelusuri akarnya pada subordinasi posisi desa terhadap institusi supra desa (kabupaten, propinsi, dan pusat). Format desentralisasi yang dirintis mulai UU No. 22/1999 dan UU No. 32/2004 relatif terhenti di tingkat Kabupaten/Kota, tidak ter-*deliver* sampai desa. Desa masih dikonstruksikan sebagai satuan administratif dan obyek kebijakan pembangunan institusi supra desa serta tidak memiliki kewenangan yang memadai untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya (*local self government*), termasuk kewenangan asli yang melekat pada asal-usul keberadaannya (*self governing community*). Dampaknya, kondisi tersebut telah memerangkap desa dalam struktur ketergantungan terhadap kekuatan supra desa serta semakin menjauhkan desa untuk menggapai otonomi dan kemandirian sebagai pilar untuk membangun kesejahteraan warganya

Penerbitan UU No. 6/2014 tentang Desa menjadi menjawab tuntutan publik dalam diskursus desa satu dekade terakhir ini. UU ini menandai fase awal transformasi regulasi untuk membangun otonomi dan kemandirian desa. UU Desa telah menegaskan pengakuan negara atas hak-hak konstitusional desa sebagai satuan sosial dan pemerintahan yang diakui dalam sistem pemerintahan nasional, tidak lagi diperlakukan sebagai bagian dari pemerintah supra desa. Implikasi dari konstruksi ini, negara mengakui otonomi desa untuk mengurus urusannya, termasuk kewenangan yang didapatkan dari asal-usul desa seperti hak ulayat yang diwadahi dalam format desa adat, serta mengelola (bukan menerima) berbagai urusan yang diberikan atau ditugaskan oleh pemerintah

supra desa di wilayahnya.

Format baru pengakuan eksistensi desa ini sekaligus diikuti oleh pengembangan berbagai sumber dana penerimaan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa. Selain kewenangan untuk menggali Pendapatan Asli Desa (termasuk pengusahaan atas aset dan kekayaan desa), desa juga dipastikan akan mendapatkan sumber penerimaan lain dari APBD Kabupaten/Kota berupa Alokasi Dana Desa dan bagian hasil pajak dan retribusi daerah dan APBN berupa Dana Desa. Selain itu, desa juga berpeluang mendapatkan sumber penerimaan lain dari bantuan keuangan dari Provinsi dan Kabupaten/Kota, hibah dan sumbangan pihak ketiga, dan sumber lainnya yang sah.

Studi regulasi oleh Musyaddad (2015: 6) mencatat ada 6 aspek pokok pembaharuan desa yang patut dicermati dalam UU Desa yang dapat dibaca sebagai peluang perubahan bagi desa dalam membangun kemandiriannya yang mencakup: 1) kedudukan dan jenis desa; 2) relasi antara desa dan supra desa; 3) kewenangan desa; 4) keuangan desa; 5) pelembagaan demokrasi dalam tata kelola pemerintahan desa; dan 6) kebijakan pembangunan desa dan perdesaan. Inti arah transformasi yang ditata melalui UU Desa dapat disarikan sebagai berikut (Musyaddad, 2015:7):

Merujuk **tabel 1** di bawah, fase kritis dalam *agenda setting* dan formulasinya ke dalam tujuan kebijakan (*policy goals*) pembaharuan desa pada regulasi dasar relatif terlewati. Fase ini sebelumnya telah menempuh diskursus publik yang panjang, tidak saja ditandai perdebatan *alot* antar pemangku kepentingan namun juga kontestasi politik riil yang memperhadapkan langsung perseteruan antara desa dan pemerintah pusat.

Pada tingkat pusat, beban selanjutnya adalah penerjemahan lebih lanjut dalam regulasi operasional. Paska diterbitkannya UU Desa, dalam kurun waktu setahun ini telah diterbitkan PP No. 43/2014 tentang Peraturan Pelaksanaan

Tabel 1. Transformasi Pembaharuan Desa dalam UU No. 6 Tahun 2014

Aspek	Muatan Pokok	Implikasi & Peluang Perubahan
1. Kedudukan dan jenis desa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desa berkedudukan di wilayah Kab/Kota sehingga Desa bukan merupakan bagian dari Pemerintah Kabupaten. <input type="checkbox"/> Desa terdiri atas desa dan desa adat. 	Pengakuan atas self governing community dari desa yang sejajar dengan local self government dalam relasi dengan pemerintah supra desa.
2. Relasi antara desa dan supra desa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desa adalah satuan pemerintahan tersendiri yang diakui dalam sistem pemerintahan nasional. <input type="checkbox"/> Penyelenggaraan pemerintahan desa didukung sekaligus dibina dan diawasi oleh pemerintahan supra desa. 	Eksistensi desa diakui, dijamin, dan didukung keberlangsungannya oleh pemerintah supra desa. Pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa secara berjenjang oleh Pemerintah (standarisasi, integrasi, fasilitasi), Pemprov (supervisi, fasilitasi, kontrol kepada Kab/Kota) dan Pemkab/Pemkot (standarisasi, supervisi, kontrol, integrasi terhadap desa)
3. Kewenangan desa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kewenangan berdasar asal-usul desa (warisan maupun prakarsa) dan berskala desa diakui serta pelaksanaannya diatur dan diurus oleh desa. Kewenangan desa untuk mengurus juga berlaku pada pelaksanaan kewenangan yang ditugaskan dari pemerintah supra desa. 	Otonomi desa diakui dan dijamin (kewenangan asal-usul dan skala lokal), dan didesain sebagai pemberdayaan dan pemandirian desa (kewenangan terhadap penugasan)
4. Keuangan dan Aset desa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Penambahan sumber penerimaan desa dari alokasi APBN (Dana Desa) sebagai bentuk pengakuan atas kedudukan desa. <input type="checkbox"/> Pengakuan aset desa sebagai kekayaan desa untuk dikelola, sekaligus pengembalian aset desa yang diambil oleh Pemerintah Kab/Kota (kecuali fasilitas umum). <input type="checkbox"/> BUMDes sesuai dengan kebutuhan pengembangan ekonomi desa 	Dana Desa dari APBN melengkapi sumber penerimaan lainnya: PADes, ADD (bagian dari Dana Perimbangan Kab/Kota), Bagian pajak dan retribusi daerah, hibah, lain-lain pendapatan. Aset desa dapat diusahakan untuk menambah PADes dan kesejahteraan masyarakat desa.
5. Pelembagaan demokrasi dalam tata kelola pemerintahan desa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pemerintahan Desa diselenggarakan oleh Pemerintah Desa yang dikepalai Kepala Desa dan dipilih secara langsung <input type="checkbox"/> Akses dan kontrol warga atas pengambilan keputusan strategis desa dijamin melalui musyawarah desa sebagai forum tertinggi pengambilan kebijakan desa. <input type="checkbox"/> Badan Permusyawaratan Desa adalah perwakilan penduduk sebagai penyalur aspirasi dan mengawasi kinerja Kepala Desa <input type="checkbox"/> Penataan partisipasi warga dibuka melalui berbagai lembaga kemasyarakatan sebagai mitra Pemerintah Desa. 	Demokrasi langsung dan deliberatif dijamin keberadaannya. Tata relasi antar aktor desa memungkinkan akses dan kontrol warga pada setiap fase kebijakan bagi akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan desa.
6. Kebijakan Pembangunan desa dan perdesaan	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sinkronisasi, harmonisasi, dan integrasi perencanaan desa dalam SPPD dan SPPN. <input type="checkbox"/> RPJMDes dan RKPDes sebagai satu-satunya dokumen perencanaan di desa. <input type="checkbox"/> Kerjasama antardesa serta antara desa dan supradesa dalam membangun keterpaduan pembangunan kawasan. 	Pembangunan desa berlangsung integratif, terkonsolidasi, dan partisipatoris. Potensi “alienasi” otonomi desa ditekan melalui pembangunan kawasan.

UU Desa dan PP No. 60/2014 yang telah diubah dalam PP no. 22/2015 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN. Menyusul Peraturan Pemerintah tersebut diterbitkan pula beberapa Peraturan Menteri terkait, baik oleh Kementerian Dalam Negeri maupun Kementerian Desa. Beban serupa, secara simultan, juga berlaku pada tingkat Provinsi, Kab/Kota, dan Desa untuk memformulasikan pengaturan lebih lanjut dari UU, PP dan Peraturan Menteri ke dalam regulasi daerah dan desa.

Dalam matarantai proses kebijakan, tantangan dan persoalan berikutnya terentang pada fase implementasi. Fase implementasi sama kritisnya dengan tahap *agenda setting* dan formulasi. Implementasi kebijakan mencakup proses politik dan administratif sekaligus (Grindle: 1980). Fase implementasi tidak terbatas bekerja dalam pengertian praktik teknokratis-administratif dari pelaksanaan kebijakan dasar yang diterjemahkan ke dalam serangkaian program aksi/kebijakan. Bagi Grindle, terdapat dua hal yang secara simultan mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu konten kebijakan (*policy content*) dan konteks implementasi kebijakan (*policy context*). Dalam implementasi kebijakan, "*policy delivery system*" adalah rangkaian pengelolaan terhadap dinamika dua elemen yakni konten kebijakan dan konteks implementasi kebijakan.

Implementasi merupakan proses politik karena melibatkan tindakan pengambilan keputusan dari berbagai aktor yang tidak selalu memiliki kepentingan yang sama, termasuk dalam internal birokrasi (konteks implementasi kebijakan). Pada dimensi ini, implementasi adalah pengelolaan terhadap: 1) interelasi kekuasaan, strategi, dan kepentingan multiaktor; 2) karakteristik lembaga dan rezim kekuasaan; dan 3) kepatuhan dan responsivitas aktor.

Implementasi juga merupakan proses administratif karena merupakan tindakan teknokratis dalam penyusunan konten kebijakan/program. Dalam teknokrasi

kebijakan, *tools* tertentu akan dikembangkan untuk memandu perumusan kebijakan/program dengan mempertimbangkan: 1) kepentingan-kepentingan yang terpengaruh; 2) tipe manfaat yang diharapkan; 3) tingkat atau jangkauan perubahan yang hendak dicapai; 4) letak pengambilan keputusan dalam alur kebijakan/program; 5) pelaksana program; 6) sumberdaya yang dialokasikan.

Dalam konteks Implementasi UU Desa, tantangan implementasi kebijakan terutama diletakkan dalam lima hal (Musyaddad, 2015:11): *Pertama*, sejauh mana tujuan kemandirian dan kesejahteraan warga desa (*policy goals*) mampu diterjemahkan dalam kebijakan operasional yang terkonsolidasi dan sinergis pada berbagai level pemerintahan. *Kedua*, sejauhmana formulasi kebijakan operasional/perencanaan program pembangunan, termasuk penganggaran, dalam penyelenggaraan pemerintahan desa mampu menjawab ketepatan intervensi, konsolidasi, dan sinergi program dan pelaku pembangunan. *Ketiga*, sejauhmana program-program tersebut mampu mensinergiskan berbagai kepentingan dalam tata relasi kuasa yang menghubungkan para pelaku kebijakan. *Keempat*, sejauhmana capaian perubahan yang dihasilkan berdampak terhadap yang kelompok sasaran baik individu, kelompok, atau masyarakat di desa, termasuk tingkat penerimaan kelompok sasaran terhadap perubahan yang terjadi/dicapai. *Kelima*, khusus terkait desa adat, sejauhmana formulasi kebijakan implementasi UU Desa mampu mengelola keberagaman karakteristik struktural dari eksistensi hak ulayat dan masyarakat adat, seperti pada aspek struktur kekuasaan, kewenangan, kepemimpinan, distribusi sumberdaya, hukum dan peradilan, dan lain-lainnya.

Beragam tantangan tersebut dapat dikerucutkan pada dua domain perubahan yakni: kapasitas kebijakan dan kapasitas pelaku kebijakan. Kebutuhan kapasitas kebijakan UU Desa terutama diletakkan dalam: tegangan antara

kebutuhan mawadahi keragaman tata kelola lokal asli desa berhadapan dengan kebutuhan membangun sebuah sistem pemerintahan nasional yang terkonsolidasi dan terstandar. Hal ini menyelipkan makna bahwa konstruksi UU Desa tentang lokalitas dan otonomi masih membuka ruang perdebatan. Di sisi lain, problem kapasitas pelaku kebijakan diletakkan dalam konteks adanya: *Pertama*, tegangan antara kebutuhan memperkuat kapasitas teknokratis-administratif dalam tata kelola pemerintahan desa (perencanaan pembangunan, pengelolaan keuangan, akuntabilitas pelaporan dan pertanggungjawaban) yang sekaligus membutuhkan kapasitas pengelolaan politik para pelaku kebijakan pada berbagai level pemerintahan. *Kedua*, adanya kesenjangan kapasitas pelaku kebijakan penyelenggaraan otonomi desa baik secara horisontal (antar desa, antar kabupaten/kota, antar provinsi, dan antar instansi sektoral pusat) maupun vertikal (desa, kabupaten/kota, provinsi, dan pusat).

B. Mencari Model Manajemen Perubahan dalam Implementasi UU Desa

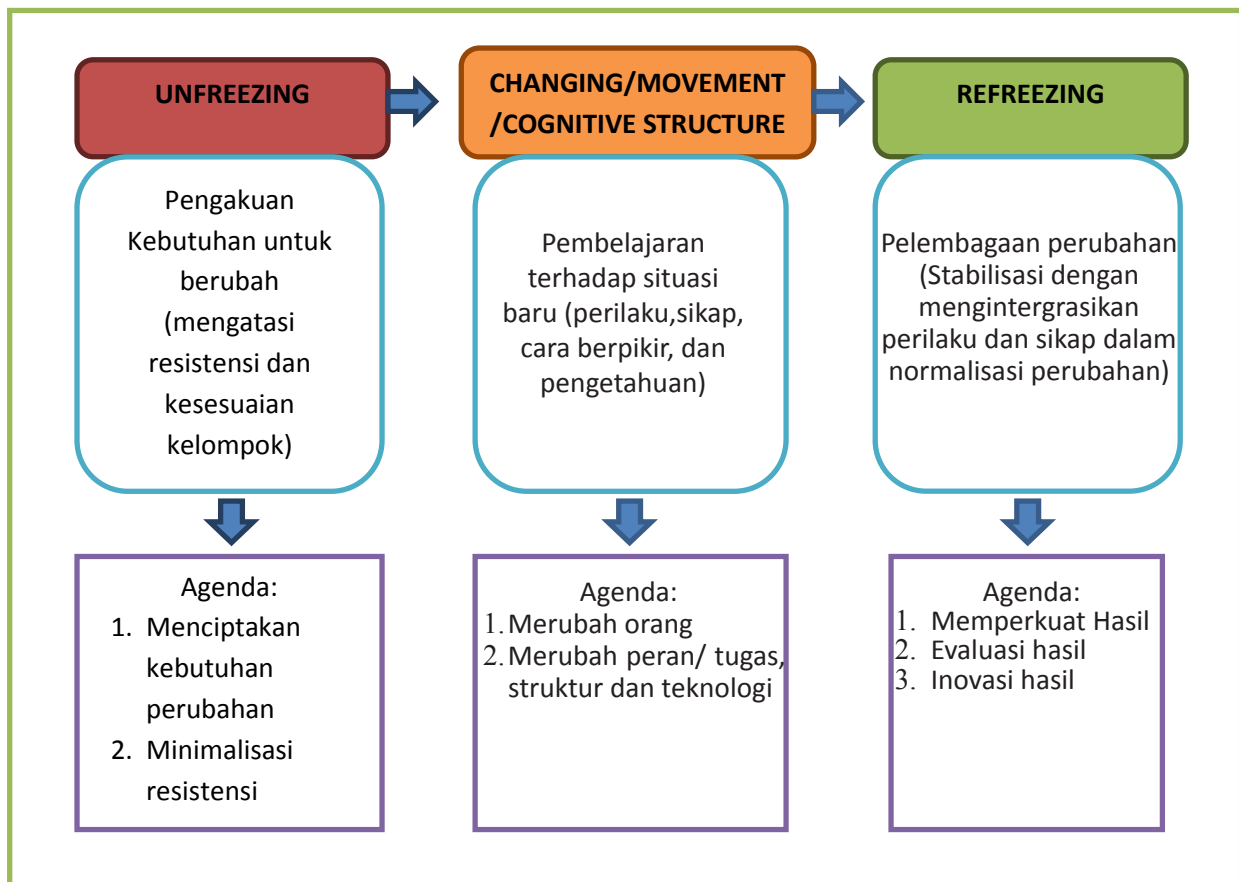
Kompleksitas fase implementasi tersebut, mengisyaratkan adanya kebutuhan untuk mengawal dan mengadvokasi lebih lanjut UU Desa. Meski telah menyediakan kerangka norma bagi tata kelola desa, UU ini sesungguhnya tidak serta dapat diterapkan secara otomatis. Sejumlah prasyarat yakni kapasitas kebijakan yang lebih operasional maupun kapasitas tata kelola pelaku kebijakan penyelenggaraan otonomi desa perlu disiapkan. Dalam konteks demikian, upaya mengelola perubahan memiliki arti penting dan strategis guna memastikan tercapainya misi kebijakan, Pada titik inilah dibutuhkan manajemen perubahan..Pertanyaannya, manajemen perubahan semacam apa yang mampu menjawabkebutuhan transformasi desa, mengingat spectrum tantangan upaya pembaruan desa begitu kompleks. Oleh karena

itu, bagian ini akan mengupas ragam model manajemen perubahan yang lazim digunakan. Hal ini untuk memandu penjajakan secara paradigmatis guna menentukan ketepatan model tata kelola perubahan. Selain itu, pada bagian ini juga akan mengupas ragam model implementasi kebijakan. Model implementasi kebijakan ini diletakkan sebagai perspektif yang akan memperkuat bangunan manajemen perubahan. Dengan motif yang sama, upaya ini dilakukan untuk menjajaki pemilihan model implementasi kebijakan yang *compatible* dengan desain manajemen perubahan yang akan ditawarkan.

C. Manajemen Perubahan: Bertumpu pada Proses atau Berpusat pada Manusia?

Sebagai sebuah pendekatan, manajemen perubahan diletakkan dalam pemahaman sebagai perubahan yang direncanakan dan berorientasi pada tujuan perubahan (Robbins & Judges, 2011: 626). Senada dengan pemahaman tersebut Walmsley (2009:21) menyatakan bahwa perubahan harus direncanakan, diorganisasikan, dipimpin dan dikendalikan. Manajemen perubahan yang berhasil mensyaratkan para pelaku kebijakan menyadari sepenuhnya alasanperubahan tersebut diperlukan. Dengan bahasa terang benderang, para pelaku kebijakan dituntut untuk mampu mengidentifikasi alasan perubahan. Terkait dengan kebutuhan perubahan Robbins dan Judges (2011: 625) mengidentifikasi terdapat enam kekuatan pendorong perubahan yakni hakikat kerja; teknologi; kejutan ekonomi; kompetisi; tren sosial, perubahan regulasi; serta politik dunia. Enam faktor pendorong tersebut sesungguhnya hanyalah faktor eksternal perubahan. Oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen perubahan, setiap organisasi haruslah menemukan kebutuhan perubahannya sendiri. Pemahaman tersebut menempatkan perubahan merupakan kebutuhan internal, dan bukan desakan atau keharusan untuk berubah yang menjadikan para pelaku kebijakan tetap relevan

Gambar 1. Tahapan Manajemen Perubahan



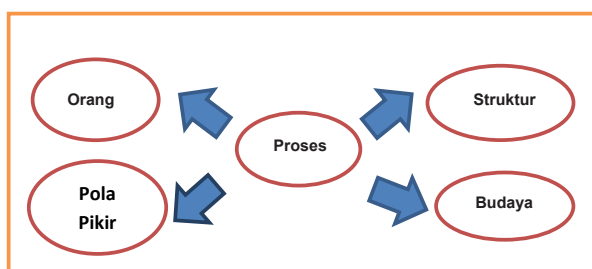
di dalam mengemban misi kebijakan. Dalam implementasi manajemen perubahan, terdapat kerangka tahapan yang lazim digunakan sebagaimana diajukan oleh Kurt Lewin (1951). Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana, yakni mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi perubahan yang menyatakan ketiga proses tersebut sebagai: *Unfreezing*, *Movement/Changing/Cognitive Structure*, dan *Refreezing* (Wibowo, 2006: 200).¹ Ketiga proses tersebut dapat digambarkan di **Gambar 1**:

Tahap *unfreezing* (pencairan) merupakan tahap membangun komitmen perubahan dengan mendorong kebutuhan internal untuk berubah. Pada tahap ini upaya untuk meraih kesadaran berhadapan dengan resistensi individual dan kesesuaian kelompok (Wibowo,

2006: 201). Dalam tahap ini, para inisiator perubahan penting untuk membangun kesiapan individual di kalangan pemangku kepentingan secara terus menerus. Sementara, pada tahap *changing*, merupakan tahap pembelajaran para pemangku kepentingan terhadap situasi baru melalui introduksi perilaku, sikap, mind set, serta pengetahuan baru. Ringkasnya tahap ini adalah tahap merubah orang atau subyek beserta tugas, struktur dan teknologi. Pada tahap ini pembelajaran secara berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan dalam mendorong perubahan. Tahap akhir yakni tahap *refreezing* (pembekuan kembali), merupakan tahap pelembagaan perubahan. Tahap ini melalui pengintegrasian perilaku dan sikap ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu (Wibowo, 2006: 201). Tahap ini dilakukan dengan memperkuat hasil-hasil perubahan, mengevaluasi, serta menciptakan inovasi-inovasi hasil perubahan yang diorientasikan

¹Konseptualisasi Lewin, dikembangkan oleh Robbins (2001: 551); Greenberg dan Baron (2003: 592) serta Kreitner dan Kinicki (2003:664)

memperkuat pelembagaan perubahan. Pertanyaan selanjutnya, intervensi semacam apakah yang diperlukan dalam memulai manajemen perubahan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, perlu dikenali area perubahan mana yang akan diintervensi terlebih dahulu. Manajemen Perubahan mengenal lima area perubahan yakni: proses, orang, struktur, budaya dan pola pikir. Kelima area tersebut dapat dikerucutkan pada dua model manajemen perubahan *mainstream* yakni yang berpusat pada proses dan yang berpusat pada orang (*man*). Model Proses dalam manajemen perubahan, mengikuti pola paradigma *reengineering* dalam praktik manajemen, sehingga dikenal dengan pendekatan *business process engineering*. Pendekatan ini mengasumsikan perubahan pada area proses akan menggerakkan (*generate*) perubahan pada keempat area lainnya. Model pendekatan ini meyakini bahwa masalah organisasi sebagian besar karena proses yang tidak efisien, ketimbang pola pikir yang tidak sesuai, struktur yang gemuk, para pelakunya yang kurang cakap, serta budaya organisasi yang belum kuat (Nugroho, 2013: 22). Pendekatan proses bisnis juga memiliki kekhawatiran pada isu *cost efficiency* dan *quality service improvement*. Pilihan terhadap model pendekatan ini biasanya menimbang pada upaya untuk percepatan perubahan serta meminimalkan konflik sebagai dampak dari perubahan. Tak mengherankan, konsep ini banyak digunakan sebagai model manajemen organisasi publik, termasuk di Indonesia dalam program reformasi birokrasi. Model Proses Bisnis dapat digambarkan di **gambar 2** sebagai berikut:



Gambar 2. Model Proses Bisnis

Pendekatan ini dinilai mengalami stagnasi, karena tidak membawa hasil yang terukur dan memadai dalam mengelola perubahan. Penekanan pada efisiensi proses sebagai indikator keberhasilan tidak serta merta menghantar para pelaku, pola pikir, maupun budaya dalam organisasi turut berubah. Kondisi ini dapat dipahami, karena manajemen perubahan dengan model pendekatan ini tidak menimbang “hasil” sebagai ukuran seberapa jauh perubahan telah berlangsung. Studi Schaffer dan Thomson (1998) menemukan bahwa manajemen perubahan lebih mudah berhasil dengan pendekatan “yang bermula dari hasil” dari pada bermula dari “mekanisme”. Dari beragam pengalaman mengelola perubahan, banyak kasus menunjukkan perubahan yang dimulai dari proses yang berujung pada kegagalan. Mengatasi kelemahan model proses bisnis, melahirkan model pendekatan yang menekankan pada *goal oriented* daripada *problem oriented* ataupun *process oriented* (Nugroho, 2012: 15). Pendekatan ini meyakini, bahwa faktor manusia, terutama kepemimpinan, memiliki daya penggerak terhadap perubahan. Salah satu penggagas model ini Kotter dan Cohen (2002) menyatakan bahwa perubahan yang efektif terjadi karena dorongan yang bersifat emosional daripada dorongan rasional. Dalam pelaksanaannya, model manajemen perubahan demikian, digambarkan Kotter dan Cohen sebagai perubahan dari fakta-fakta yang dapat dilihat, yang mempengaruhi emosi, dan yang kemudian menciptakan perubahan (Nugroho: 2013: 28). Model Pendekatan ini mengadaptasi konseptualisasi dari pendekatan psikologi dasar



Gambar 3. Tahapan Perubahan Oleh Kotter & Cohen

yang melihat proses perilaku dimulai dari aspek kognitif, afektif, dan konatif. Secara ringkas, model pendekatan Kotter dan Cohen (2002) dapat digambarkan sebagai berikut:

Dalam mengawal implementasi UU Desa, penulis berpijak pada model manajemen perubahan psikologis yang memusatkan orang (*people centred*) sebagai elemen penggerak perubahan. Terdapat sejumlah pertimbangan tentang pilihan model tersebut dipilih: *Pertama*, dengan menempatkan elemen “orang” sebagai elemen pengubah utama, memiliki implikasi telah menggeser para pemangku kepentingan sebagai “subyek” perubahan daripada sekedar menjadi “obyek” dari perubahan. Perspektif subyek perubahan perlu didorong, guna membangun kesiapan para pemangku kepentingan sebagai prasyarat utama melakukan manajemen perubahan. *Kedua*, adanya transformasi para pemangku kepentingan dari sekedar menjadi “pelaku” perubahan menjadi “agen” perubahan. Model manajemen perubahan ini lebih membuka ruang aktivasi fungsi-fungsi keagenan (*agency*) bekerja di kalangan pemangku kepentingan. *Ketiga*, model ini juga mendorong terciptanya pembelajaran diantara para pemangku kepentingan. Aktivasi fungsi-fungsi keagenan memungkinkan, para pemangku kepentingan melakukan pertukaran pengetahuan, perilaku, sikap, dan nilai yang memperkuat pencapaian tujuan-tujuan perubahan. *Keempat*, model ini juga mendorong terbentuknya embrio aksi kolaboratif di kalangan pemangku kepentingan. Pengalaman proses pembelajaran bersama menjadi modal penting dalam menggulirkan perubahan. Diandaikan, jika keempat keunggulan model tersebut efektif akan menghantarkan tingkat efektivitas pelaksanaan manajemen perubahan bekerja lebih baik.

Model-Model Implementasi Kebijakan

Konseptualisasi implementasi kebijakan dapat dilacak dari tiga model kebijakan yang

banyak dikenal. Model pertama dan hingga kini sangat dominan dalam tradisi kebijakan di Indonesia, adalah model teknokratis administratif. Dua model berikutnya adalah model yang menekankan partisipasi adalah model konsensual dan kontekstual (Santoso, 2010: 153-170). Secara singkat tiga model ini akan disajikan sebagai berikut:

Model Teknokratis Administratif mengasumsikan bahwa proses kebijakan adalah monopoli pemerintah dimana pemerintah dengan basis otoritatif adalah pihak yang paling tahu dan benar. Model ini, akhirnya hanya hirau terhadap proses didalam tubuh pemerintah. Cara pandang yang *state centric* ini memunculkan kelemahan mendasar dari segi metodologis, manakala memastikan tercapainya tujuan kebijakan apakah berasal dari kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan. Pendeknya, model ini hanya hirau apakah proses kebijakan sudah memenuhi prosedur agar tidak melenceng dari output maupun outcome yang ditentukan. Kelemahan tersebut, sekali lagi, berakar dari luputnya memberikan perhatian terhadap proses-proses sosial di luar birokrasi yang kerap kali justru menentukan suksesnya pencapaian misi atau dampak yang diharapkan. Dalam konteks demikian, menjadi penting untuk menempatkan partisipasi sebagai proses sosial yang harus diperhitungkan dalam mengevaluasi proses kebijakan. Partisipasi perlu mendapat tempat, karena sejauh ini proses kebijakan dimengerti sebagai proses milik pemerintah sendiri atau tidak sensitif konteks (Santoso, 2010: 157). Model kedua yakni *Model konsensual*, memaknai proses kebijakan sebagai proses politik, dan bukan proses birokratis semata. Motor dari proses politik ini adalah kontestasi kepentingan dalam masyarakat yang mewujud dengan hadirnya partisipasi dalam proses kebijakan, termasuk di area implementasi kebijakan. Pemerintah dalam konteks ini hanyalah sebagai pelaksana dari keputusan-keputusan final masyarakat. Peran pembuat kebijakan hanyalah merespon tuntutan

dan dukungan yang lahir dari dinamika politik yang terjadi. Model ini mensyaratkan adanya kapasitas kelembagaan yang mapan dalam memproses ragam kepentingan masyarakat. Masyarakat sendiri menyadari betapa pentingnya menghormati prosedur yang telah ada untuk memungkinkan proses kebijakan public bisa berlangsung dan mengenai sasaran. Apabila ada pihak yang kalah dalam kontestasi kepentingan, sepanjang melalui aturan main yang disepakati maka akan menerima kebijakan tersebut. Model *society centric* ini mengisyaratkan basis pencapaian sebuah kebijakan tidak lagi mengandalkan otoritas atau legalitas pemerintah, namun justru legitimasi dari proses kebijakan yang berlangsung (Santoso, 2010: 165). Pencapaian konsensus menjadi ukuran keberhasilan dalam proses kebijakan. Model implementasi kebijakan ini mungkin digunakan sepanjang prasyarat-prasyaratnya dipenuhi. Jikalau pemerintahannya dominan sementara kapasitas kelembagaan masyarakatnya lemah, maka model ini kurang relevan digunakan. Sebab, model ini mensyaratkan kuatnya basis pengorganisasian politik di masyarakat. Dengan lain kata, proses artikulasi dan agregasi yang mencerminkan fungsi-fungsi representasi bekerja dalam sistem representasi. Dalam konteks Indonesia, prasyarat semacam ini tampaknya sulit dipenuhi.

Kombinasi dari kedua model di atas dikenal dengan *model kontekstual*. Salah satu pengagas model ini adalah J.A. Altman (yang menyebut perangkatnya dengan social marketing. Dalam model ini, pemerintah dituntut proaktif dalam proses kebijakan, namun tidak mereduksi arti penting kesepakatan dari masyarakat (Santoso, 2010:167-168). Gagasan Altman ini menyiratkan adanya kemauan kuat bagi pemerintah maupun masyarakat untuk saling belajar sebagai basis berlangsungnya kebijakan publik. Dalam konteks demikian, kebijakan bukan hanya proses birokratis maupun proses politik, namun proses belajar. Proses belajar tersebut bertemu dalam forum-forum

public hearing (dengar pendapat). Gagasan ini sekaligus menempatkan partisipasi dalam setiap tahapan kebijakan sebagai prasyarat. Model ini mengandaikan kebijakan sebagai mesin dalam mengelola konflik para pemangku kepentingan yang terkait. Para pemangku kepentingan di sini tak selalu didefinisikan sebagai kelompok-kelompok masyarakat, namun juga pemerintah yang kerap kali memiliki agenda tersendiri dalam proses kebijakan.

Model ini sekaligus mengatasi kelemahan metodologis dalam dua pendekatan sebelumnya yang menempatkan keseimbangan agenda pemerintah maupun masyarakat. Argumennya, pendekatan ini lebih menekankan pada tercapainya pemecahan masalah sesuai dengan konteks persoalan yang hadir. Kebijakan dapat dinilai berhasil apabila substansi maupun proses kebijakan mampu menjawab persoalan sesuai dengan konteks. Fokus dalam implementasi kebijakan dalam model ini adalah adanya pemahaman dan kesesuaian dengan konteks persoalan. Sejalan dengan Altman, Paul A. Sabatier (dalam Santoso, 2010: 168) mengajukan koalisi advokasi dalam memahami proses kebijakan. Sabatier membayangkan hadirnya komunitas kebijakan yang heterogendan terkonsolidasi dalam memenangkan gagasan kebijakan. Ikatan dalam komunitas ini dipertemukan oleh kesamaan agenda yang memuat kepentingan maupun nilai yang ingin diperjuangkan dalam sebuah kebijakan. Dalam konteks tersebut, Sabatier juga menekankan signifikansi proses belajar untuk memperkuat komunitas kebijakan. Dalam bahasan ini, penulis mendasarkan *frame work* pada model ketiga. Terdapat sejumlah pertimbangan, model tersebut dipilih: *Pertama*, model kontekstual membuka ruang sinergi para pemangku kepentingan dalam mengawal implementasi UU Desa yang menjadi prasyarat bagi dilangsungkannya manajemen perubahan. Proses negosiasi pada fase implementasi kebijakan antara negara dan masyarakat yang dimaknai sebagai proses pembelajaran akan

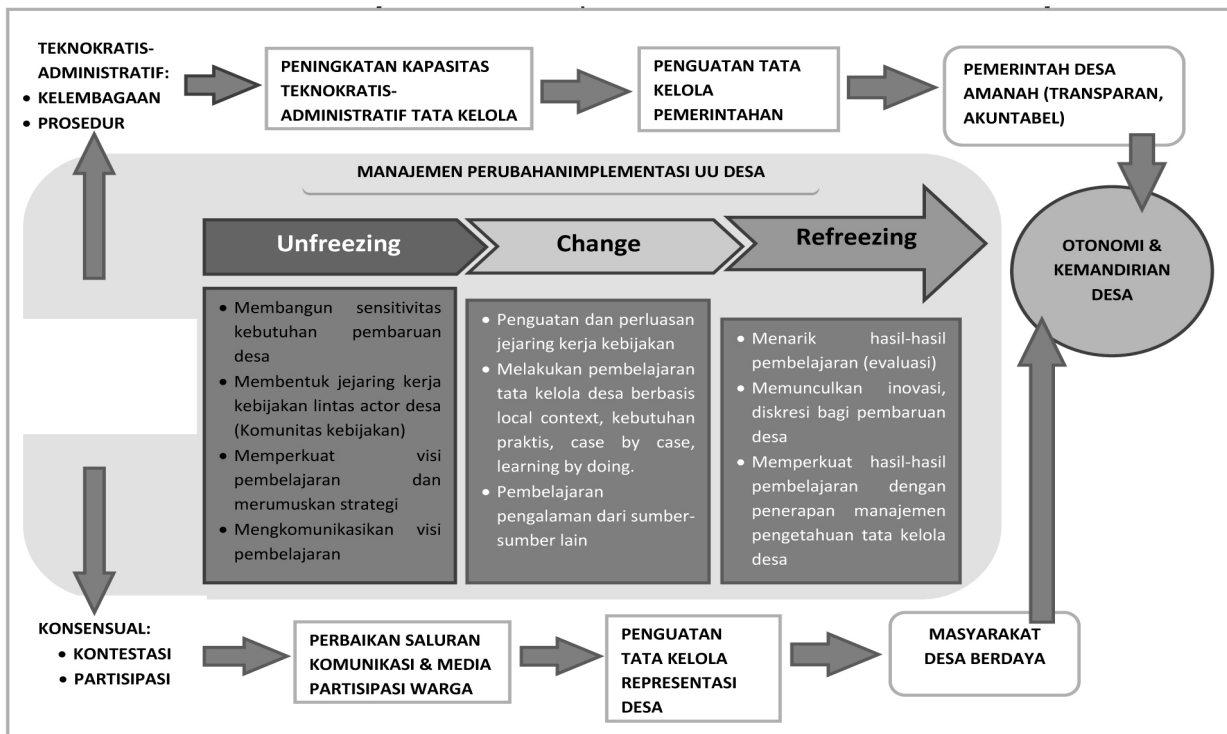
mendorong *mutual trust* antara para pemangku kepentingan (baik pelaku di ranah negara dan masyarakat). *Kedua*, model kontekstual yang meletakkan proses pembelajaran sebagai kunci keberhasilan fase implementasi memungkinkan para pemangku kepentingan menemukan dengan jauh lebih baik, kebutuhan-kebutuhan dalam mengawal perubahan transformatif desa. *Ketiga*, model ini memiliki daya dorong dalam memastikan tercapainya tujuan-tujuan kebijakan (policy goals) dengan menekankan pada pemecahan masalah sesuai dengan konteks persoalan yang hadir.

C. Manajemen Perubahan Implementasi UU Desa sebagai Proses Pembelajaran: Suatu Tawaran Konseptual

Pemetaan terhadap ragam model manajemen perubahan dan model implementasi kebijakan menghantar pada kebutuhan formulasi manajemen perubahan bagi implementasi kebijakan UU Desa. Mengikuti pijakan paradigmatis yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, kerangka kerja manajemen perubahan dalam mengawal implementasi UU Desa mendasarkan pada perspektif pembelajaran. Konseptualisasi ini meletakkan manajemen perubahan sebagai proses pembelajaran antara para pemangku kepentingan, baik pada ranah Negara (pusat, provinsi, kabupaten/kota, pemerintah desa) maupun masyarakat dalam merumuskan kebutuhan implementasi beserta agenda aksi sesuai dengan konteks kebutuhannya. Model kontekstual dalam implementasi kebijakan yang menekankan fungsi pembelajaran menjadi spirit dalam manajemen perubahan pembaruan desa. Seluruh agenda dalam tahap-tahap perubahan, oleh karenanya diletakkan dalam visi pembelajaran baik tahap pencairan (*unfreezing*), pergerakan (*changing/movement*), maupun pelembagaan hasil-hasil perubahan (*refreezing*) seperti tersaji dalam **Gambar 4**. Pada tahap pencairan, para inisiator perubahan perlu

mengenali kebutuhan-kebutuhan perubahan bagi desa. Berbagai gambaran tantangan dan peluang bagi hadirnya otonomi dan kemandirian desa perlu ditemukan sesuai dengan konteks lokal. Termasuk dalam hal ini, memetakan dukungan dan resistensi dari kelompok-kelompok strategis desa. Pada tahap selanjutnya, perlu menggalang dukungan lintas pelaku dalam model komunitas kebijakan. Pilihan terhadap komunitas kebijakan ini, didasarkan pada penilaian bahwa model ini sensitif terhadap pengelolaan konflik dimana konsensus dan pembelajaran (*learning*) menjadi basis nilainya bagi para pemangku kepentingan terkait.² Dalam konteks ini, modal utama dalam pembentukan komunitas kebijakan ini adalah adanya proses *learning* yang mensyaratkan kemauan dari para pemangku kepentingannya, baik di ranah negara maupun masyarakat untuk membuka diri. Kerja komunitas kebijakan kemudian juga memperkuat visi pembelajaran untuk pembaruan desa serta merumuskan strategi aksi sesuai dengan konteks kebutuhan lokal. Pada tahap selanjutnya, mereka perlu mengkomunikasikan visi melalui berbagai metode dan teknik yang tepat agar gagasan pembelajaran dalam pembaruan desa dapat diterima pemangku kepentingan yang lebih luas. Tahap berikutnya, tahap pergerakan (*changing/movement*), merupakan tahap eksekusi. Proses pembelajaran dapat dimulai dengan *learning by doing* melalui upaya pemecahan persoalan yang bersifat praktis dalam tata kelola desa, berbasis konteks kebutuhan, serta *case by case*. Proses pembelajaran, tentunya perlu memanfaatkan tata cara (*local wisdom*), pengetahuan (*local knowledge*), teknologi

²Sebagai konsekuensinya, model ini memberikan ruang bagi kelompok-kelompok *extra state* yang sebelumnya cenderung diabaikan dalam proses kebijakan. Model ini menjangkau aktor-aktor negara maupun masyarakat bersifat lintas batas dan heterogen untuk memenangkan gagasan kebijakan. Yang mempersatukan para pemangku kepentingan adalah kesamaan kepentingan dan keberpihakan terhadap suatu gagasan kebijakan.



Gambar 4. Model Manajemen Perubahan Implementasi Pembaruan Desa Berbasis Pembelajaran

lokal sebagai sumber daya pembelajaran, disamping sumber pembelajaran lainnya. Penggunaan sumber daya lokal ini, diyakini akan meningkatkan kapasitas tata kelola desa karena mendorong para pemangku kepentingan untuk lebih mengenali potensi yang dimiliki desa, mengasah sensitivitas terhadap konteks persoalan praktis yang hadir, memahami kebutuhan-kebutuhan riil desa, serta meningkatkan efektivitas pemecahan masalah dalam bentuk pilihan-pilihan kebijakan-kebijakan yang diambil. Proses pembelajaran tersebut pada digilrannya, akan memperkuat visi kebijakan yang diusung komunitas kebijakan, dan pada saat yang sama akan mempermudah penggalangan dukungan bagi tercapainya misi pembaruan desa.

Tahap akhir dari proses manajemen perubahan, yakni tahap pelebagaan (*unfreezing*). Agenda tahap ini dilakukan dengan menarik hasil-hasil pembelajaran (*lesson learned*) melalui aktivitas evaluatif.

Proses evaluasi tersebut, tentu berbeda dengan mekanisme evaluasi administratif seperti lazim dilakukan birokrasi, dengan sekedar memenuhi indikator-indikator yang acapkali tidak menggambarkan capaian faktual. Pertanyaan yang wajib dijawab adalah seberapa jauh perubahan telah terjadi dalam proses transformasi desa dan pembelajaran apa yang dapat dipetik dari proses-proses tersebut? Hasil-hasil pembelajaran, baik *bad practice* maupun *good practice* memiliki nilai yang sama sebagai pembelajaran dalam memperbaiki tata kelola pembaruan desa.

Hasil-hasil pembelajaran baik (*good practice*) selanjutnya menjadi basis pengembangan berbagai inovasi maupun diskresi kebijakan bagi desa. Bagi pemerintah desa misalnya, hasil-hasil pembelajaran dapat didayagunakan untuk mengembangkan Inovasi sistem layanan publik, strategi pemberdayaan masyarakat yang inovatif, serta inovasi program-program pengembangan ekonomi lokal. Tak

kalah pentingnya, adalah merawat hasil-hasil pembelajaran melalui penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).³ Secara fungsional, penerapan manajemen pengetahuan ditujukan untuk mempermudah proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, dan berbagi-tukar pengetahuan (*knowledge sharing*), menutup kesenjangan pengetahuan antara satu pelaku kebijakan dengan pelaku lainnya. Penerapan manajemen pengetahuan diyakini akan meningkatkan kapasitas organisasi desa dalam mengelola aset intelektual berupa pengetahuan dan pengalaman sehingga meningkatkan daya saing desa.

Capaian dari meningkatnya kapasitas pembelajaran desa diandaikan akan memperbaiki kualitas keputusan yang diambil yang diorientasikan bagi penguatan tata kelola desa. Proses-proses tersebut pada gilirannya akan memperkuat dimensi teknokrasi-administratif maupun dimensi politis tata kelola desa. Bagi pemerintah di berbagai level, proses beserta hasil pembelajaran tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitas teknokratis-administratif yang sensitif terhadap konteks. Pada gilirannya, situasi tersebut akan

memperkuat kelembagaan tata kelola pemerintahan desa. Dampak dari penguatan tata kelola pemerintahan desa bermuara pada terpenuhinya prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan tata pemerintahan.

Demikian pula, bagi masyarakat, proses tersebut, membawa dampak semakin terbukanya akses pengetahuan bagi masyarakat desa. Sumber pengetahuan yang sebelumnya tunggal menjadi tersebar melalui pelibatan warga dalam proses pembelajaran oleh komunitas kebijakan. Hal ini diyakini akan memperbaiki saluran komunikasi dan media warga saat berpartisipasi dalam proses implementasi kebijakan. Pada gilirannya proses tersebut akan memperkuat tata kelola representasi desa. Muara dari proses tersebut, yakni terbangunnya keberdayaan masyarakat desa.

Simpulan

Otonomi dan kemandirian desa akan terealisasi, sepanjang seluruh pemangku kepentingan desa memiliki kesadaran akan pentingnya mengelola perubahan dengan terus mengembangkan spirit pembelajaran yang mewujud dalam praktik-praktik sosial. Rangkaian proses pembelajaran juga akan mengubah para pemangku kepentingan tidak hanya menjadi obyek, namun subyek perubahan yang melibatkan diri secara aktif dalam transformasi pembaruan desa. Proses tersebut mengubah pula para pemangku kepentingan dari sekedar pelaku perubahan menjadi agen yang merubah wajah desa menjadi mandiri dengan pemerintah desa yang amanah dan masyarakat desa yang berdaya. Dampaknya setiap perubahan yang diharapkan akan memberi makna mendalam bagi para pemangku kepentingan desa.

Namun demikian, sebagai sebuah konsep, manajemen perubahan berbasis pembelajaran yang ditawarkan penulis tetaphanyalah sebuah konsep. Konsep yang diorientasikan bagi

³Manajemen pengetahuan merupakan suatu paradigma pengelolaan informasi yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap orang. Oleh karenanya, perlu dibangun suatu mekanisme penyebaran informasi dan pengalaman dari pelaku agar terjadi peningkatan pengetahuan dari masing-masing pelaku kegiatan di dalam suatu organisasi. Ringkasnya, manajemen pengetahuan adalah rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan (transfer pengetahuan) untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi tersebut. suatu mekanisme penyebaran informasi dan pengalaman dari pelaku agar terjadi peningkatan pengetahuan dari masing-masing pelaku kegiatan di dalam suatu organisasi. Ringkasnya, manajemen pengetahuan adalah rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan (transfer pengetahuan) untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi tersebut.

terbangunnya otonomi dan kemandirian desa ini, masih bersifat spekulatif. Konsep tersebut menjadi memiliki arti, apabila secara terus menerus diuji melalui praktik-praktik, diperkaya melalui ragam pengalaman, serta dipertajam dengan aktivitas reflektif guna memetik setiap pembelajaran sebagai modal strategis dalam pembaruan desa. Penulis menyadari sepenuhnya, masih terdapat banyak kelemahan dalam konseptualisasi tersebut. Oleh karena itu penulis berharap adanya diskusi, pewacanaan, serta pengujian yang menyempurnakan konsep ini sehingga memberikan daya manfaat bagi upaya membangun kemandirian desa di masa mendatang.

Daftar Pustaka

- Greenberg, J., & Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in organisations: Understanding And Managing The Human Side of Work*, Prentice Hall.
- Grindle, Merilee S. (ed). 1980, *Politics and Policy Implementation in the Third World*, New Jersey: Princetown University Press.
- Kotter, John P., dan Dan S. Cohen. 2002, *The Heart of Change* (Eds. Terjemahan), Jakarta: Transmedia.
- Kreitner, R dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku organisasi* Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Lewin, Kurt. 1951, *Field Theory In Social Science*, New York: Harper.
- Musyaddad, Achmad. 2015, *Mengawal Implementasi UU Desa*, Makalah, disampaikan dalam Seminar Nasional Refleksi Satu Tahun UU Desa, Sinjai: STISIP Muhammadiyah Sinjai- Centre for LEAD.
- Nugroho, Riant. 2013, *Change Management Untuk Birokrasi*, Jakarta: Elex Media Computindo.
- Robbins, Stephen dan Timothy A. Judges. 2011, *Organizational Behaviour*, (14 edition). London: Pearson.
- Santoso, Purwo. 2010, *Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta: JPP-POLGOV UGM.
- Schaffer, Robert H., dan Harvey A. Thomson, 1998, *Successful Change Program Begins with Results*, Harvard Bussiness Review on Change, Boston: HBR Press
- Walmsley, Bernice, 2009, *Managing Change*, Oxon: Chartered Management Institute
- Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rajawali Press.