

Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Widyaiswara

Teguh Anggoro

Pusdiklat Bela Negara, Badiklat Kemhan, goeh_an77@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini berangkat dari permasalahan internal Widyaiswara Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Bela Negara Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Badiklat Kemhan) dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pada penelitian ini dilakukan manajemen perubahan untuk meningkatkan kualitas Widyaiswara khususnya di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, yang mana tuntutan dari seorang Widyaiswara adalah dapat menghasilkan peserta didik yang memiliki pemahaman bela negara dan dapat mengaktualisasikannya serta menyosialisasikannya pada orang lain. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya yang dilakukan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan dalam meningkatkan kualitas Widyaiswara. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori perubahan dari Kurt Lewin dalam Chaerudin (2019: 75). Lewin menggambarkan perubahan terjadi dalam 3 (tiga) tahapan, yaitu: *unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilaksanakan dengan wawancara secara mendalam terhadap 5 orang Widyaiswara dan 5 orang staf, kemudian melakukan observasi, studi dokumentasi, dan juga studi literatur sebagai data pembanding. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dorongan pimpinan dan dukungan organisasi merupakan faktor pendukung dalam melakukan manajemen perubahan untuk menghasilkan Widyaiswara yang baik. Peningkatan kualitas Widyaiswara dapat dilakukan melalui manajemen perubahan, dimulai dari tahap *unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali), dan ini merupakan suatu usaha perbaikan sebuah organisasi dalam rangka mengikuti perubahan di lingkungannya dan untuk berkontribusi terhadap perkembangan mutu SDM.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Kompetensi, Kualitas Kerja

ABSTRACT

This research departs from the internal problems of Widyaiswara (WI) of the State Defense Education and Training Center to improve the quality of human resources (HR). In this study, change management was carried out to improve the quality of Widyaiswara, especially at the Ministry of Defense Badiklat State Education and Training Center, where a WI demands to be able to produce students who have an understanding of defending the country and can actualize it and socialize it to others. The purpose of this research is to describe and analyze the efforts made by the State Defense Education and Training Center to improve the quality of Widyaiswara. The theory used in this study is the theory of change from Kurt Lewin in Chaerudin (2019: 75). Lewin described the change as occurring in 3 (three) stages, namely: *unfreezing*, *moving*, and *refreezing*. The method used in this study is qualitative descriptive. Data collection was carried out by in-depth interviews with 5 Widyaiswara and 5 staff, then conducting observations, documentation studies, and literature studies as comparative data. The results of the study show that leadership encouragement and organizational support are supporting factors in conducting change management to produce good WI. Improving the quality of WI can be done through change management, starting from the *unfreezing*, *moving*, and *refreezing* stages, and this is an effort to improve an organization to keep up with changes in its environment and to contribute to the development of the quality of HR.

Keywords: Change Management, Competence, Work Quality

PENDAHULUAN

Pusdiklat Bela Negara merupakan lembaga di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Badiklat Kemhan) yang membidangi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) bela negara bagi seluruh masyarakat Indonesia. Sampai dengan tahun 2024 Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan sudah mengeluarkan lulusan lebih dari 24.513 kader bela negara yang tersebar di seluruh Indonesia.¹ Kegiatan diklat bela negara dilaksanakan dalam rangka menyosialisasikan dan meningkatkan kesadaran bela negara dalam menghadapi kompleksitas ancaman non militer maupun militer melalui Pembinaan Kesadaran Bela Negara (PKBN). Seluruh warga negara perlu mengimplementasikan nilai dasar bela negara dalam rangka menghadapi ancaman militer maupun non militer (Widorekno dan Supriyadi, 2021). Pada pelaksanaannya kegiatan PKBN di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan ditanamkan pada seluruh masyarakat di lingkup pendidikan, lingkup pekerjaan, dan lingkup masyarakat. Kegiatan PKBN merupakan program nasional pada bidang pertahanan, guna meningkatkan kemampuan pertahanan Indonesia. Selain Kementerian Pertahanan, militer Indonesia seperti TNI AD, TNI AU (Haripin, 2020), (Septiawan et al, 2018) dan TNI AL juga menjalankan program ini demi menciptakan komponen pendukung yang mampu menopang komponen utama dalam sistem pertahanan Indonesia.

Dalam rangka pelaksanaan diklat bela negara, Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan dituntut untuk dapat mengelola seluruh sumber dayanya. SDM yang baik dan berkualitas serta berkarakter memiliki peran penting agar tujuan diklat bela negara tercapai. Pimpinan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan harus mampu menyediakan SDM yang berkualitas dan berkarakter, dan ini menjadi tuntutan kebutuhan lembaga. Pimpinan/manager di lembaga diklat perlu memaksimalkan investasi terkait kualitas SDM pegawainya, untuk menciptakan hal demikian, maka perlu mempekerjakan bawahannya sesuai dengan kompetensinya (Nugraha, 2020: 3).

Pimpinan organisasi menjadi faktor yang vital dalam membawa arus perubahan di dalam tubuh organisasi manapun. Melalui evaluasi kinerja organisasi, dan visi untuk membangun organisasi yang berkualitas, maka diperlukan suatu perubahan menuju ke arah perbaikan. Dan perubahan tersebut salah satunya ditata oleh pimpinan organisasi.

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana jika kualitas SDM ternyata sangat rendah atau tidak mumpuni. Untuk itu pimpinan dituntut mampu meningkatkan kompetensi bawahannya melalui pengembangan kualitas SDM di lembaga tersebut. Pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dilakukan oleh suatu lembaga dalam rangka peningkatan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) seluruh pegawai Kementerian. Pada bagian lain diklat dilaksanakan guna meningkatkan kompetensi bagi pegawai (Setiadi, Murtado, Hendarsah, 2023), Nurjanah (2019), Indarti dan Nurdin (2022). Satu di antara berbagai metode pengembangan SDM pegawai adalah melalui kegiatan diklat (Dzakiyyah, 2022). Menurut Malayu (2003: 68) pengembangan SDM merupakan suatu usaha guna meningkatkan kemampuan pegawai pada bidang teknis, teoritis, konseptual, dan moral, sesuai jabatannya melalui diklat.

Pelaksanaan diklat merupakan bagian dari manajemen perubahan bagi pegawai, artinya sudah ada kemauan dari anggota untuk meningkatkan kompetensi melalui diklat yang dilaksanakan. Perubahan sendiri, bisa diartikan sebagai perubahan yang dilakukan anggota menuju arah yang lebih baik, atau perubahan sistem di dalam organisasi (Baidowi, 2022). Kesemuanya menunjukkan ada keinginan berubah menuju pada hal yang lebih baik.

Salah satu unsur pendukung dalam lembaga diklat di Kementerian adalah Widyaiswara. Demikian pula di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan memiliki Widyaiswara yang bertugas sebagai fasilitator dalam penyampaian materi (*transfer of knowledge*) bela negara kepada peserta didik. Permasalahan yang ada adalah, sampai dengan saat ini secara kuantitas jumlah Widyaiswara di

¹ Jumlah kader Bela Negara sampai dengan Mei 2024 sebanyak 24.513 orang, dengan rincian, jumlah tahun 2017: 2.679 orang; tahun 2018: 4.769 orang; tahun 2019: 6.796 orang; tahun 2020: 807 orang;

tahun 2021: 717 orang; tahun 2022: 6.431 orang; tahun 2023: 1.513 orang dan sampai dengan bulan Mei 2024: 801. Orang. Hasil laporan Pusdiklat Bela Negara bulan Juni 2024

Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan belum mencukupi, dan masih didominasi Widyaiswara berasal dari militer; *kedua*, kualitas mengajar Widyaiswara masih kurang, disebabkan latar belakang mereka tidak pernah menjadi tenaga pengajar; *Ketiga*, masih ada Widyaiswara yang belum memiliki gelar keserjanaan, padahal Widyaiswara merupakan kunci utama dalam melakukan *transfer of knowledge* bela negara kepada para peserta diklat; *keempat*, Widyaiswara berlatar militer belum memahami manajemen diklat di tingkat Kementerian/Lembaga; *kelima*, masih rendahnya kemampuan menulis Widyaiswara; *Keenam*, masih ada Widyaiswara yang belum mampu mengubah kultur kerja sehingga sulit berubah mengikuti pola kerja sebagai Widyaiswara di Kementerian Pertahanan.

Merujuk dari berbagai permasalahan yang ada perlu adanya manajemen perubahan sehingga terjadi peningkatan kualitas tenaga pengajar/peran Widyaiswara. Widyaiswara sebagai individu, perlu merubah kultur bekerja, dan mengikuti budaya organisasi tempat mereka bekerja. Widyaiswara yang belum memiliki gelar keserjanaan mau untuk melanjutkan sekolah. Widyaiswara yang tidak memiliki kompetensi tenaga pengajar perlu mengikuti diklat sebagai Widyaiswara. Widyaiswara melakukan diskusi sesama Widyaiswara untuk meningkatkan kompetensinya. Pada bagian lain, Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan perlu mendorong pembenahan di tubuh Widyaiswara, mengingat peran Widyaiswara sangat penting dalam mencapai tujuan diklat. Widyaiswara menjadi salah satu titik sentral dalam mendidik para peserta diklat sehingga mereka memiliki pemahaman tentang bela negara dan mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan, harus menjadi kader yang mampu menyebarluaskan nilai dasar bela negara kepada orang lain.²

Berangkat dari gap di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana upaya Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan dalam meningkatkan kualitas Widyaiswara?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan dalam meningkatkan kualitas Widyaiswara. Adapun proposisi yang dibangun dalam penelitian ini adalah, “Manajemen perubahan menjadi faktor pendukung dalam peningkatan kompetensi Widyaiswara”.

Sejauh ini penelitian tentang manajemen perubahan sudah banyak dilakukan, seperti pada penelitian (Baidowi, 2022) yang berisi tentang perubahan sistem dalam organisasi. Kelebihan pada penelitian ini adalah perubahan dilakukan di dalam suatu organisasi diawali dengan evaluasi kemudian dilanjutkan dengan merubah kebijakan yang telah diterapkan, dalam hal ini faktor kekuatan seorang pemimpin sangat terlihat jelas. Penelitian lainnya, bagaimana menghadapi perubahan pada sektor pendidikan di masa covid 19, Widyaningrum, Nurdianti dan Kurniawan (2022). Penelitian ini mampu menjelaskan faktor pendorong dan penghambat perubahan di dalam organisasi. Menurutny disrupsi pada pendidikan tinggi tidak akan menjadi masalah besar, justru menimbulkan banyak dampak positif apabila organisasi mampu melaksanakan proses perubahan dengan baik. Penelitian Munandar (2021); Dewi & Kurniawan (2019). Menjelaskan perubahan yang tidak direncanakan dapat terjadi di luar dugaan karena kebijakan pemerintah. Penelitian yang dibuat berbeda dengan tema-tema sebelumnya karena fokus pada perubahan di internal Widyaiswara, dan penelitian ini berbeda dengan penelitian lainnya sehingga memiliki kebaharuan.

Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin dalam Chaerudin (2019: 75). Perubahan dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan melalui: *unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali). Perubahan merupakan suatu keniscayaan dalam organisasi. Perubahan bisa terjadi dalam organisasi, seperti penggunaan teknologi baru, pergantian *Standard Operating Procedure* (SOP), perubahan *framework*, perubahan sistem dalam

² Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia, Nomor 9 Tahun 2022, Tentang Kader Bela Negara dan Fasilitator Bela Negara ayat (2), (3) dan (4) berbunyi:

Ayat (2): Kader bela negara lingkup Pendidikan merupakan kader bela negara yang mampu menyebarluaskan nilai dasar bela negara di lingkup Pendidikan.

Ayat (3): Kader bela negara lingkup masyarakat merupakan kader bela negara yang mampu menyebarluaskan nilai dasar bela negara di lingkup masyarakat.

Ayat (4): Kader bela negara lingkup pekerjaan merupakan kader bela negara yang mampu menyebarluaskan nilai dasar bela negara di lingkup Pekerjaan.

pekerjaan, sampai dengan pergantian kepemimpinan, dan lain sebagainya (Sarayreh et al.,2013). Pada penelitian akan melihat proses perubahan di tubuh Widyaiswara yang didasarkan pada perubahan *framework*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis, yaitu mendeskripsikan fenomena dan makna yang terdapat di balik fenomena tersebut. Peneliti mengumpulkan data di lapangan kemudian menggambarkannya secara utuh fenomena tersebut, termasuk makna di balik fenomena yang ada. Analisis dilakukan berdasarkan teori kemudian dapat dibandingkan melalui penelitian terdahulu yang serupa.

Dipilihnya jenis penelitian kualitatif disebabkan peneliti akan mendeskripsikan fenomena secara natural, dan didasarkan atas fakta-fakta yang tampak di lapangan secara natural, hasil penelitian ini akan menggambarkan fakta-fakta tentang peran personal di suatu lembaga, kemudian dianalisis mengapa fenomena tersebut terjadi.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan antara lain:

1. Wawancara. Teknik pengumpulan data primer/utama pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan data kualitatif dan keterangan yang tidak diperoleh dari data sekunder. Wawancara dilaksanakan dengan para narasumber yang memahami dan memiliki pengetahuan tentang fenomena yang diteliti. Adapun wawancara dilakukan melalui komunikasi secara langsung (*face to face*) dengan informan. Wawancara dilakukan terhadap para informan. Teknik penentuan informan melalui *purposive sampling*. Dengan jumlah informan 10 orang, antara lain:
 - a. Widyaiswara Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan: 5 Orang
 - b. Kabid Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan: 3 Orang
 - c. Staf Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan: 2 Orang
2. Observasi. Melakukan peninjauan langsung pada fenomena yang terjadi.
3. Dokumentasi. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan beberapa dokumen yang dikeluarkan oleh Kementerian Pertahanan dan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan seperti peraturan-peraturan serta Keputusan Menteri Pertahanan Republik Indonesia dan lain-lain.

4. Studi Pustaka. Studi pustaka dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan hasil penelitian orang lain berupa jurnal, skripsi dan tesis yang serupa dengan fokus penelitian. Hasil dari inventarisasi merupakan data sekunder. Peneliti juga mencari literatur berupa buku, jurnal, skripsi maupun tesis tentang manajemen perubahan, bela negara dan diklat sebagai pijakan dalam menganalisis fenomena yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menganalisis bagaimana peningkatan kualitas Widyaiswara di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, maka teori yang dijadikan sebagai pisau analisis adalah teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin dalam Chaerudin (2019: 75). Menurutnya terdapat 3 (tiga) tahapan perubahan antara lain: *unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali). Pada tahap pertama "*unfreezing*" yaitu proses membujuk orang lain agar mau menerima pemahaman bahwa perubahan itu merupakan keniscayaan, dan berhenti melakukan penolakan terhadap hal-hal tertentu, misalnya memegang teguh kebijakan lama, praktik atau perilaku saat ini yang tidak efektif. Tahap kedua adalah "*moving*", yaitu membujuk orang-orang agar mau menerima keadaan baru sesuai yang dikehendaki, contohnya menerima kebijakan dan praktik baru. Tahap akhir adalah "*refreezing*" (membeku kembali), pada tahap ini, orang-orang melakukan tindakan, praktik atau perilaku baru, yang menjadi bagian yang permanen pada organisasi tersebut.

Selanjutnya Lewin memandang perubahan itu bersumber dari 2 (dua) kekuatan, yaitu: (i) kekuatan yang didorong dari dalam (dari kebutuhan sendiri) dan (ii) kekuatan yang dipaksa atau dituntut oleh lingkungan. Sementara itu, kekuatan lingkungan lebih lanjut dapat dibedakan atas dorongan untuk melakukan perubahan serta kekuatan untuk mempertahankan kekuatan yang berusaha mempertahankan status quo. Sedangkan untuk kekuatan yang dipaksakan oleh lingkungan, kekuatan pendorong harus lebih besar dari pada kekuatan yang mempertahankan.

Seperti yang sudah dijelaskan di awal bahwa Widyaiswara memiliki peran sentral dalam pelaksanaan diklat di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan. Dengan kendala kuantitas dan kualitas Widyaiswara mengharuskan pimpinan dan staf Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan berpikir keras

agar Widyaiswara yang ada mampu memenuhi kualitas SDMnya sehingga tujuan diklat bisa tercapai. Apalagi latar belakang Widyaiswara yang ada seluruhnya adalah berlatar belakang militer tanpa pernah menduduki jabatan sebagai tenaga pengajar di satuan kerja lamanya. Hal ini mampu dibaca oleh staf Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, kemudian terpikirkan untuk merubahnya. Bagaimana mampu meningkatkan kemampuan Widyaiswara Pusdiklat Bela Negara Negara Badiklat Kemhan melalui perubahan dalam internal mereka. Perubahan merupakan suatu keniscayaan karena merupakan tuntutan dari lingkungan dimana berada. Manajemen perubahan yang dilakukan merunut pada konsep Lewin dalam Chaerudin (2019: 75), antara lain: *unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali).

Tahap *Unfreezing*

Seperti yang sudah dijelaskan, tahap “*unfreezing*”, yaitu proses membujuk orang lain agar mau menerima pemahaman bahwa perubahan itu merupakan keniscayaan dan berhenti melakukan penolakan terhadap hal-hal tertentu, misalnya memegang teguh kebijakan lama, praktik atau perilaku saat ini yang tidak efektif. Upaya yang dilakukan oleh staf Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan adalah melaporkan kepada Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Kapusdiklat) Bela Negara Badiklat Kemhan, kemudian bagaimana melakukan pendekatan kepada para Widyaiswara untuk menyampaikan terkait dengan perlunya perubahan di internal Widyaiswara karena merupakan tuntutan dari lingkungan. Dengan melakukan perubahan maka setiap organisasi akan mampu mengikuti perkembangan zaman sehingga organisasi tersebut tidak akan hilang begitu saja. Penyampaian ini dilakukan berdasarkan analisis bahwa untuk meningkatkan kualitas peserta didik dalam menerima pelajaran bela negara, maka upaya yang diperlukan adalah meningkatkan kualitas untuk memenuhi kompetensi Widyaiswara Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan. Perlu ada perubahan *mindset* Widyaiswara untuk memiliki kemauan meningkatkan kompetensinya. Pendekatan dilakukan dengan perlahan sehingga menghindari konflik. Mengingat perubahan yang dipaksakan dapat berakibat pada

penolakan bahkan berimbas pada konflik (Widyaningrum, Nurdianti dan Kurniawan, 2022). Bagaimana pimpinan dan staf merencanakan suatu perubahan, bukan yang sifatnya mendadak tanpa terukur Roussel dalam (Desy, 2020).

Upaya *unfreezing* yang dilakukan pimpinan dan staf Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, prosesnya dilakukan secara berkelanjutan dimulai dari rapat-rapat internal Widyaiswara dengan menyampaikan pentingnya perubahan, kemudian dilanjutkan dengan menjelaskan pula bagaimana manajemen diklat di lingkungan Kementerian yang ternyata cukup berbeda dengan manajemen diklat di TNI. Melalui beberapa kali rapat di internal Widyaiswara, ternyata membawa arus perubahan di tubuh Widyaiswara Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, mereka mulai memahami bila perubahan itu penting apalagi dalam menghadapi tugas pokok Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, sebagai penyelenggara diklat bela negara sesuai dengan konstitusi dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional.

Dengan memahami secara awal perlunya merubah *mindset* Widyaiswara di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan artinya mereka sudah mulai memahami bahwa sebagai penyelenggara diklat mereka harus profesional dan memiliki kompetensi yang memadai. Adapun bila merujuk pada Perkatan Nomor 5 Tahun 2008, pasal 5 menjelaskan kompetensi Widyaiswara, antara lain: a) Kompetensi pengelolaan pembelajaran; b) Kompetensi kepribadian; c) Kompetensi sosial; dan d) Kompetensi substantif. Jika merujuk pada peraturan tersebut maka kompetensi pengelolaan pembelajaran adalah bagaimana kemampuan Widyaiswara untuk merencanakan, menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Pada tahap ini pimpinan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan, dalam kesempatan jam pimpinan, menekankan agar seluruh anggotanya mau untuk berubah seperti melanjutkan pendidikan hingga jenjang sarjana, bagi Widyaiswara agar membiasakan melakukan diskusi-diskusi, perbaikan kurikulum, perbaikan bahan ajar³. Kapusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan juga menekankan kepada penyelenggara diklat agar

³ Wawancara dengan anggota Widyaiswara Pusdiklat Bela Negara 10 Maret 2024, di Pusdiklat Bela Negara

meningkatkan kemampuan. Perlu dipahami, seluruh penyelenggara diklat adalah komponen penting dalam rangka mendukung keberhasilan terselenggaranya diklat. Tingginya kualitas lembaga diklat ditentukan juga oleh profesionalisme penyelenggaranya, pada bagian lain penyelenggara memiliki banyak akses terhadap sumber-sumber yang diperlukan dalam rangka memperlancar terselenggaranya diklat (Siregar, 2018: 158).

Melalui tahap ini, Kapusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan dan staf bekerja keras untuk selalu memberikan masukan dan dorongan kepada para Widyaiswara agar mau berubah menuju pada peningkatan kompetensi sebagai Widyaiswara⁴. Selain itu, dukungan seluruh staf dan organisasi Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan menjadi faktor pendukung terjadinya perubahan. Perubahan memang suatu keniscayaan, dan perlu ada kemaun dari internal individu dan organisasi. Pada tahap ini sangat memungkinkan adanya penolakan dari individu, bahkan jika mau berubah pun tetapi sulit beradaptasi (Cummings et al., 2016). Pada kenyataannya memang perlu ada dukungan dari pimpinan, komitmen memajukan organisasi menjadi prioritas utama dilakukan oleh Kapusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan. Dan ini didukung oleh semua staf organisasi. Tidak adanya dukungan dan pendekatan pada anggota cenderung membuat anggota memiliki pandangan negatif pada organisasi (Mellita & Elpanso, 2020).

Tahap Moving (Changing)

Tahap “*moving*”, meliputi membujuk orang menerima keadaan baru dan yang dikehendaki. *Changing* merupakan aktivitas individu sebagai reaksi dimulainya proses perubahan, diawali telah dilaksanakannya *unfreezing*, kemudian dilanjutkan proses berpindah pada hal yang baru (Shirey, 2013). Proses “*Changing*” bukanlah akhir suatu proses, melainkan proses yang berkelanjutan setiap saat.

Pada tahap ini staf pimpinan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan mulai memberikan seruan kepada para Widyaiswara agar mulai untuk meningkatkan kompetensi dengan melanjutkan pendidikan umum dari Strata 1 hingga Strata 3. Demikian pula Kapusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan selalu memberikan arahan kepada para Widyaiswara dan personel lainnya untuk bisa

meningkatkan kemampuan kompetensinya melalui pendidikan umum, Strata 2 dan Strata 3⁵. Karena melalui pendidikan akan dapat meningkatkan kompetensi SDM, dan ini akan berdampak pada kualitas diklat yang dilaksanakan pada lembaga diklat.

Kedua, ajakan selanjutnya adalah melaksanakan pembelajaran bersama dan diskusi di setiap hari Rabu. Diskusi-diskusi kecil dilaksanakan untuk membahas peningkatan kompetensi Widyaiswara dan penyelenggaraan pelatihan. Pada kesempatan lain diberikan pula materi tentang manajemen pendidikan dan pelatihan. Pada waktu yang lain diberikan bagaimana kiat-kiat untuk menulis. Pimpinan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan pernah juga memberikan arahan agar Widyaiswara mampu dalam memperbaiki bahan ajar yang dimiliki Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan karena sudah lama tidak pernah ada revisi. Dari beberapa kali mengadakan peningkatan kemampuan internal melalui diskusi-diskusi di hari Rabu ternyata membawa arah perubahan menuju pada peningkatan kompetensi Widyaiswara di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan. Tugas para Widyaiswara dalam memperbaiki kurikulum dan perbaikan bahan ajar ternyata dilakukan dengan baik. Hal ini menunjukkan bila kompetensi Widyaiswara sudah mulai meningkat dengan baik.

Ketiga, ajakan lainnya yang dilakukan oleh staf dan pimpinan Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan adalah ajakan untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), yaitu kegiatan *Management of Training* (MOT). Dan hal ini banyak diikuti oleh widyaiswara di Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan. Diklat MOT benar-benar menuntut peserta diklat untuk mempelajari manajerial penyelenggaraan diklat. Jika diperhatikan beberapa ajakan dan bujukan perbaikan kompetensi Widyaiswara dapat diterima dengan baik, dan benar-benar dapat dilaksanakan.

Perlu dipahami bahwa Widyaiswara adalah seseorang/individu yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh, untuk menjalankan pelatihan dan pembelajaran kepada seluruh peserta pada bidang tertentu. Widyaiswara harus memiliki kompetensi pada bidangnya, mereka dituntut kreatif untuk menciptakan suasana

⁴ Wawancara dengan Staf Pusdiklat Bela Negara 10 Maret 2024, di Pusdiklat Bela Negara

⁵ Wawancara dengan Staf Pusdiklat Bela Negara 10 Maret 2024, di Pusdiklat Bela Negara.

pembelajaran yang nyaman, efektif dan menyenangkan serta tidak membosankan. Widyaiswara juga dituntut memahami dan menguasai misi yang diembannya, dia harus berpengetahuan dan memiliki banyak pengalaman pada bidangnya sesuai dengan keahlian yang akan ditransfer kepada seluruh peserta diklat.

Notoatmodjo (2003, h. 107) mengatakan “Instruktur/Widyaiswara adalah guru, ia harus profesional dalam keguruannya”. Pendapat tersebut menjelaskan, seorang instruktur/Widyaiswara, setiap saat selalu mengembangkan kompetensinya (mengajar, menulis), mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, khususnya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Seorang Widyaiswara atau instruktur dituntut kreatif dalam mengembangkan kemampuannya, sehingga mampu menciptakan pengalaman belajar bagi peserta, yang sesuai dengan tuntutan saat ini.

Tahap *refreezing*

Pada tahap ini, setiap anggota organisasi melakukan praktik atau perilaku baru dalam organisasi secara. Poin utama *refreezing* adalah dijalankannya perubahan pada kondisi tertentu, perubahan perilaku harus sejalan dengan lingkungannya, jika tidak dijalankan, secara otomatis perubahan yang sudah dilaksanakan menjadi sulit untuk dikonfirmasi (Schein, 1996).

Pada praktiknya saat ini, Widyaiswara Pusdiklat Bela Negara Badiklat Kemhan benar-benar sudah menjalankan perubahan yang luar biasa. Diskusi-diskusi sudah menjadi hal rutin yang dilakukan dalam rangka meningkatkan sumber daya Widyaiswara. Diskusi dilakukan di saat ada permintaan untuk memperbaiki bahan ajar bela negara, memperbaiki kurikulum bela negara, atau di saat akan menghadapi diklat. Perubahan ini membawa perubahan iklim akan selalu memperbaiki diri di setiap waktu demi meningkatkan kompetensi mereka.

Selain menjalankan diskusi-diskusi pelajaran, Widyaiswara juga meningkatkan kompetensi menulis, dari membuat esai hingga jurnal tentang pendidikan dan pelatihan. Hasilnya adalah, meningkatnya kemauan dan kemampuan menulis. Setiap semester para

Widyaiswara membuat esai yang diperlombakan di Badiklat Kemhan. Bahkan seorang Widyaiswara dari Pusbelneg Badiklat Kemhan pernah mendapatkan peringkat 3 pada lomba menulis esai tersebut. Selain esai diskusi-diskusi dan bimbingan membuat jurnal juga dilakukan oleh seluruh Widyaiswara. Beberapa Widyaiswara telah membuat dan mengirimkan jurnal di Badiklat Kemhan.

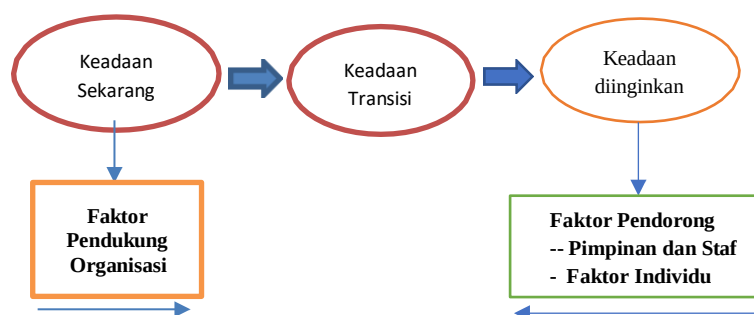
Pada kondisi yang lain ajakan untuk melanjutkan pendidikan tinggi berbuah hasil, sebagian Widyaiswara yang sudah memiliki pendidikan Strata 1 melanjutkan pendidikan Strata 2, ada yang di Universitas Pertahanan, ada juga yang di perguruan tinggi lainnya. Bahkan, ada yang melanjutkan hingga Strata 3⁶.

Perubahan yang sudah dilaksanakan menjadi hal rutinitas yang dilaksanakan sehari-hari. Dukungan dari pimpinan dan lingkungan ternyata membawa pada keinginan untuk berubah. Apalagi jika dihadapkan pada tuntutan dari lingkungan agar meningkatkan kompetensi guna menghasilkan anak didik yang berkualitas. Selain itu faktor internal individu juga menjadi faktor kunci dalam menjalankan perubahan (Hossan, 2015). Pada dasarnya manusia itu cenderung untuk mencari kondisi yang relatif aman dan mudah dikontrol. Kondisi ini berdampak cenderung menjadi statis dan memunculkan resisten pada perubahan, walaupun dalam konteks positif. Schein (1996) menjelaskan, jika manusia mempunyai dorongan dalam dirinya untuk berubah, baik secara individu maupun kelompok (organisasi), keadaan inilah yang dapat dijadikan pondasi seseorang untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri mengikuti perkembangan perubahan lingkungan.

Peningkatan Kualitas Widyaiswara

Dengan melihat dinamika menurunnya kualitas SDM pada lembaga pendidikan, maka sebagai seorang pemimpin perlu menganalisa permasalahan yang ada sehingga mampu untuk mencari solusi dalam memperbaiki lembaga tersebut. Hal inilah yang diperlukan oleh seorang manajer, kemampuan dalam melihat input, mengolah dan menghasilkan *output* serta *outcome* yang baik. Inilah bagian dari manajemen yang baik.

⁶ Wawancara dengan Staf Pusdiklat Bela Negara 10 Maret 2024, di Pusdiklat Bela Negara



Gb 1. Model Manajemen Perubahan

Sumber: Diolah oleh penulis dari Model Manajemen Perubahan Lewin (1951) dalam (Hossan, 2015).

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa keadaan awal pada lingkungan internal Widyaiswara membutuhkan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja dan kualitasnya. Faktor yang menjadi pendukung terhadap arus perubahan adalah adanya Badiklat Kemhan yang mendukung terhadap perubahan, yaitu faktor organisasi yang selalu mendukung agar terjadi perubahan di internal Widyaiswara. Sedangkan faktor pendorongnya adalah adanya dorongan pimpinan dan staf, serta faktor individu menunjang keberhasilan dalam melaksanakan manajemen perubahan.

Secara umum terjadi perubahan di internal Widyaiswara menuju arah yang positif, yang mana pada praktiknya saat ini, Widyaiswara Pusbelneg Badiklat Kemhan benar-benar sudah menjalankan perubahan yang luar biasa. Diskusi-diskusi sudah menjadi hal rutin yang dilakukan dalam rangka meningkatkan sumber daya Widyaiswara. Diskusi dilakukan di saat ada permintaan untuk memperbaiki bahan ajar bela negara, memperbaiki kurikulum bela negara, atau di saat akan menghadapi diklat. Perubahan ini membawa perubahan iklim akan selalu memperbaiki diri di setiap waktu demi meningkatkan kompetensi mereka.

Selain menjalankan diskusi-diskusi pelajaran, Widyaiswara juga meningkatkan kompetensi menulis, dari membuat esai hingga jurnal tentang pendidikan dan pelatihan. Hasilnya adalah meningkatnya kemauan dan kemampuan menulis. Setiap semester para Widyaiswara membuat esai yang diperlombakan di Badiklat Kemhan. Bahkan, seorang Widyaiswara dari Pusbelneg Badiklat

Kemhan pernah mendapatkan peringkat 3 pada lomba menulis esai tersebut. Selain esai diskusi-diskusi dan bimbingan membuat jurnal juga dilakukan oleh seluruh Widyaiswara. Beberapa Widyaiswara telah membuat dan mengirimkan jurnal di Badiklat Kemhan.

KESIMPULAN

Perubahan menjadi suatu tuntutan internal dan lingkungan luar organisasi. Kemampuan seorang pimpinan melihat permasalahan yang dihadapi lembaganya mengharuskan untuk mengambil langkah yang tepat guna memperbaiki organisasi yang dipimpinnya. Analisis yang tepat seorang pimpinan, ketika melihat rendahnya kualitas personelnnya membawa pada kesimpulan perlu dilaksanakannya manajemen perubahan kinerja dalam rangka meningkatkan kompetensinya. Upaya Pusbelneg Badiklat Kemhan untuk meningkatkan kualitas Widyaiswara dilakukan melalui manajemen perubahan dimulai dari tahap *unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali).

Hasil yang diperoleh dari penerapan manajemen perubahan menunjukkan adanya perubahan luar biasa di tubuh Widyaiswara, seperti dilakukannya diskusi-diskusi disaat senggang, menulis ilmiah, memperbaiki buku ajar, hingga ada beberapa widyaiswara yang tertarik untuk melanjutkan perkuliahan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM. Adapun temuan pada penelitian ini adalah faktor dorongan pimpinan dan dukungan organisasi menunjang keberhasilan dalam melaksanakan manajemen perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baidowi, Achmad. (2022). *Manajemen Perubahan Pendidikan*. Journal of Educational Management, VOLUME 3 NOMOR 1. DOI: <https://doi.org/10.37411/jjem.v3i1.1278>.
- Chaerudin, A. (2019). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Sukabumi: CV Jejak.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Human Relations, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>.
- Desy, P. (2020). *Modul Manajemen Perubahan Dan Pengembangan* (Ebm 513). Universitas Esa Unggul.
- Dewi, R.R & Kurniawan, T. (2019). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan*. Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara. Vol 7, No 1. DOI: <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>.
- Dzakiyyah, H.N. (2022) *Program Pengembangan Manajemen Diklat Terhadap Peningkatan Kualitas Guru di Era Society 5.0*. Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam Andragogi, Vol 4, No 01.
- Harifin, M., Priamarizki, A., Marzuki, Dkk. (2018). *The Army and Ideology in Indonesia: from Dwifungsi to Bela Negara*. DOI: 10.4324/9781003092926.
- Indarti, L., Nurdin, D. (2022) *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Diklat Daring Masif Dan Terbuka (Didamba) Pada Mata Diklat English for Teaching Science Yang Diselenggarakan Oleh PPPK IPA*. Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin. Vol 6 No 1. <https://doi.org/10.36341/jpm.v6i1.2681>.
- Malayu, S. P. H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi Cetakan ke-8)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. Mbia, 19(2), 142–152. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>.
- Munandar, D.R. (2021). *Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa*. Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pendidikan, Vol. 5 No. 02. <https://journal.unsika.ac.id/index.php/pendidikan/article/view/1768>.
- Nugraha, F. (2020). *Pendidikan dan Pelatihan, Konsep dan Implementasi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Litbangdiklat Press.
- Nurjanah, Ai. (2019). *Evaluasi Diklat Peningkatan Kompetensi Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan (PKB)*. EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, 17(3), 284-299. Website: <http://jurnaledukasikemenag.org>.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sarayreh, B., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). *Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management*. International Journal of Computer and Information Technology, 02(04), 626–629. <http://ijcit.com/archives/volume2/issue4/Paper020413.pdf>.
- Schein, E. H. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*. Systems Practice, 9(1), 27–47. https://doi.org/10.1007/BF02173_417.
- Septiawan, E., Herdiansyah, A.G., Dermawan, W. (2018). The enactment of state defense awareness with the synergy conception among military, government, and civil society: Study in Adi Soemarmo Air Base, Surakarta, Indonesia. Central European Journal of International and Security Studies Volume 12, Issue 4, Pages 96 – 110. DOI: <https://doi.org/10.36671/andragogi.v4i01.254>.
- Setiadi, T., Murtado, D., Hendarsah, H. (2023) *Manajemen Diklat untuk Meningkatkan Kompetensi Guru PPPK Di Kota*

- Tasikmalaya. Jurnal Wahana Pendidikan, Vol 10, No 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.25157/jwp.v10i1.9589>.
- Siregar, E. (2018). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)*. Jurnal Dinamika Pendidikan, Volume 11, No 2. 153-166.
- Shirey, M. R. (2013). *Lewin's theory of planned change as a strategic resource*. Journal of Nursing Administration, 43(2), 69-72.
- <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31827f20a9>.
- Widorekno, R.A., Supriyadi. (2021) *Implementasi Nilai-Nilai Bela Negara dalam Menghadapi Ancaman Non Militer (Covid-19)*. Jurnal Ilmu Pengetahuan Nasional (Nusantara), Vol 8, No 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.31604/jips.v8i4.2021.786-792>.
- Widyaningrum, B., Nurdianti, R.R.S., Kurniawan. (2022). Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan Post-Covid 19. <http://jurnal.untidar.ac.id>.