

# MENGELIMINIR RESISTENSI MASA TRANSISI MENUJU BERBUDAYA ICT PADA ORGANISASI PUBLIK : PENDEKATAN MODEL KURT LEWIN

Slamet, MM

Fakulti Teknologi dan Sains Maklumat

Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) Bangi Selangor

<sup>1</sup>[slametphd@gmail.com](mailto:slametphd@gmail.com), <sup>2</sup>[arh@ftsm.ukm.my](mailto:arh@ftsm.ukm.my), <sup>3</sup>[ad@ftsm.ukm.my](mailto:ad@ftsm.ukm.my)

## ABSTRAK

Paper ini dimaksudkan untuk mendiskusikan terhadap pelbagai resistensi yang muncul ketika dikaitkan dengan projek ICT di lingkungan organisasi publik khususnya. Organisasi publik adalah organisasi yang mempunyai sifat dan ciri yang unik dibandingkan dengan organisasi bisnis. Ketika mengimplementasikan ICT dengan tujuan menaikan kinerja pelayanan publik sama halnya melakukan perubahan dalam organisasi secara menyeluruh. Implementasi ICT tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus diikuti oleh beberapa perubahan internal organisasi, seperti perubahan sistem, prosedur, struktur, manusia dan lingkungan. Perubahan internal organisasi mempunyai resiko berupa resistensi terhadap perubahan, yang mana resistensi perubahan itu sendiri bersumber dari manusia dan budaya organisasi. Oleh sebab itu, perlu ada langkah, pemikiran yang arif, komprehensif dan pendekatan yang humanis dalam menghadapi resistensi yang bersumber dari manusia dalam organisasi. Model yang dikembangkan oleh Kurt Lewin dapat dijadikan pendekatan dalam mencairkan atau mengeliminir pelbagai resistensi perubahan, khususnya perubahan yang disebabkan oleh pembangunan menuju pola kerja berbasis ICT.

*Kata kunci : berbudaya ICT, resistensi perubahan, model Kurt Lewin.*

## 1. Pengantar

Era informasi yang didukung satu kekuatan teknologi informasi dan komunikasi yang dikenal dengan ICT (*information communication and technology*), mempunyai pengaruh besar dalam kehidupan manusia sehari-hari, seperti cara kerja dan mengelola organisasi serta cara pandang terhadap dunia luar. Sehingga, interaksi antar individu, organisasi, masyarakat dan negara dapat dilakukan tanpa dihalangi oleh ruang, waktu dan menyatu ke dalam jaringan komunikasi global ini.

Hadirnya ICT, mampu memberikan keuntungan bagi manusia, seperti: kebebasan berkomunikasi, kemudahan dan kecepatan dalam pertukaran akses informasi, dan ketersebaran informasi yang selalu aktual serta dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Oleh sebab itu, pimpinan organisasi dihadapkan kemampuan untuk mengubah paradigma kerja baru yaitu organisasi yang berbasiskan ICT dalam menjalankan tugas-tugas organisasi.

ICT tidak hanya sebagai alat operasional, tetapi telah menjadi sebuah alat strategik untuk membantu proses pengambilan keputusan, perencanaan dan lebih penting lagi sebagai pemangkin perubahan dalam organisasi, yaitu model kerja dan pelayanan berbasiskan ICT penulis sebut berbudaya ICT.

Berbudaya ICT menggambarkan nilai, kebiasaan dan suasana kerja di organisasi publik yang terikat dan familier dalam menggunakan ICT. Sehingga ICT mengikat dalam kehidupan kerja mereka dan mengikat kepada semua orang dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Menjadikan berbudaya ICT tidak dapat dilihat hanya dari satu sisi yaitu aspek teknologi (aspek teknis) saja, tetapi perlu dikaji juga aspek non-teknis, seperti keadaan sumber daya manusia, perilaku, sikap, nilai, budaya dan politik dalam organisasi. Aspek non-teknis memberikan sumbangan yang sangat besar terhadap kesuksesan pembangunan ICT.

Disisi lain, sumber resistensi terhadap penggunaan ICT sangat dipengaruhi oleh manusia dan budaya [5]. Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam invetsasi atau mengadaptasi teknologi informasi dan yang berikutnya penyebarannya teknologi dalam organisasi [4].

Aspek teknologi (ICT) tidak lebih hanya sebuah alat (*tools*) bagi kehidupan manusia dalam menjalan tugas atau pekerjaannya. Dimana aspek ini hanya membeirkan sumbangan sebesar ±10% terhadap kesuksesan dalam membangun ICT dalam organisasi. Sementara ±90% bersumber dari aspek non-teknis yaitu faktor manusia dan sosial organisasi [12].

Maka, dalam membangun ICT tidak bisa dilakukan secara parsial antara aspek teknis dan aspek non teknis. Perlu ada keseimbangan (*balance*) antara aspek teknis dan non-teknis serta dilakukan perubahan secara bersama-sama menuju kesuksesan berbudaya ICT.

Oleh sebab itu, ketika membangun ICT dengan maksud menjadikan suasana kerja berbasis pengetahuan (*knowledge based work culture*) dalam organisasi publik khususnya, perlu langkah dan pemikiran secara arif dan komprehensif.

Sebab, ketika membangun ICT atau ingin membudaya kerja berbasis ICT di lingkungan organisasi publik khususnya, secara otomatis atau sama halnya melakukan perubahan di semua elemen organisasi. Sementara melakukan perubahan menghadapi konsekwensi terhadap pelbagai resistensi.

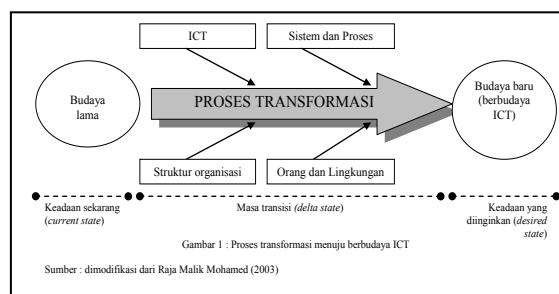
Dengan sebab inilah, paper ini mengidentifikasi yang selanjut bermaksud mendiskusikan atau sharing ide terhadap pelbagai resistensi yang muncul yang dikaitkan dengan projek-projek ICT di lingkungan publik khususnya.

Walaupun resistensi merupakan reaksi alamiah manusia, tetapi perlu diidentifikasi sumber-sumber resistensi potensial untuk menekan kegagalan projek ICT.

Selain itu, paper ini mendiskusikan bagaimana pendekatan yang relevan untuk memecahkan atau paling tidak mengeliminir resistensi-resistensi yang muncul.

## 2. Proses Transformasi Menuju Budaya ICT

Proses transformasi adalah melakukan perubahan yang direncanakan [16]. Gambar berikut merupakan proses transformasi sebagai akibat dorongan perubahan eksternal organisasi yaitu berkembangnya ICT yang mampu memberikan benefit kepada semua jenis organisasi.



Keadaan lama (*current state*) menggambarkan budaya lama yang berkembang secara alamiah dan sudah berjalan bertahun-tahun sebelum dipengaruhi oleh ICT. Kehadiran dan perkembangan ICT sebagai faktor eksternal mempunyai pengaruh yang kuat terhadap internal organisasi. Sehingga aspek non-teknis, seperti faktor sistem, proses, struktur, sumber daya manusia, lingkungan dan lainnya menyatu menjalani proses transformasi secara bersama-sama.

Untuk mewujudkan keadaan baru yang diinginkan (*desired state*) yaitu berbudaya kerja berbasis pengetahuan melalui alat ICT, maka terlebih dahulu melewati satu proses transformasi.

Disini nampak jelas bahwa membangun ICT sebagai akibat pengaruh faktor eksternal, tidak dapat dilakukan secara parsial dari segi aspek teknologi itu sendiri. Melainkan harus diikuti aspek non-teknis organisasi dan bersama-sama dalam proses transformasinya.

Untuk memaksimalkan hasil proses transformasi, maka perlu diikuti perubahan lain di internal organisasi. Dalam bentuk *pertama* penghapusan (*elimination*), yang merupakan tindakan menghilangkan atau memangkas proses yang sebenarnya tidak perlu dilakukan. *Kedua*, penyederhanaan (*simplification*), yaitu meringkaskan atau memperpendek rangkaian proses. *Ketiga*, penyatuan (*integration*), yaitu berupa penggabungan beberapa proses yang sebenarnya dapat dilakukan sekaligus secara bersama-sama (*simultan*). Dan terakhir adalah otomatisasi (*automation*) yaitu pengalihan proses yang dikerjakan secara manual dirubah menjadi pekerjaan secara otomatis yang dilakukan oleh teknologi [8].

Pada masa yang bersamaan terjadi masa peralihan (transisi) terhadap sikap, perilaku, nilai dan budaya organisasi yang lama untuk menyesuaikan kepada lingkungan baru yaitu lingkungan kerja yang berbasiskan ICT. Setiap perubahan manapun, suka tidak suka, harus menyentuh nilai-nilai. Perubahan tanpa menyentuh dan melakukan transformasi nilai, manusia akan tetap melakukan hal-hal atau cara-cara yang sama seperti yang dilakukan sebelumnya [9].

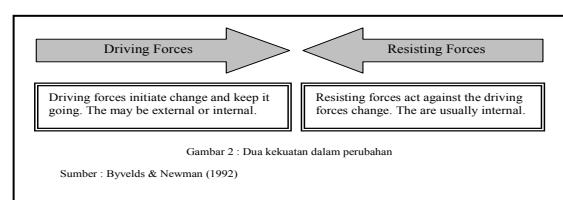
## 3. Resistensi Masa Transisi (*delta state*)

Masa transisi merupakan periode peralihan dari suatu keadaan (tempat, tindakan, dan lain-lain) kepada keadaan yang lain. Pada masa ini merupakan masa kritis bagi setiap perubahan mana pun. Pada masa transisi terjadi pergeseran terhadap sikap, perilaku, nilai dan budaya yang sudah berkembang lama bahkan mengakar untuk bergeser kepada keadaan baru yang diinginkan.

Masa kritis ini disebabkan oleh proses transformasi itu sendiri yaitu terjadinya perubahan sistem, proses, struktur, orang dan lingkungan sebagai akibat dorongan pengaruh faktor eksternal yaitu berkembangnya teknologi (ICT).

Pada masa transisi (*delta state*) inilah munculnya pelbagai masalah internal organisasi yang menyangkut aspek non-teknis. Masalah-masalah ini wujud baik secara implisit maupun eksplisit dan menjadi satu rintangan (*resistance*) untuk menuju satu perubahan baru yang diinginkan.

Hal ini disebabkan oleh benturan dua kekuatan, yaitu kekuatan pendorong perubahan dan kekuatan penentang terhadap perubahan sebagaimana gambar berikut :



Pada saat inilah munculnya resistensi yang ditunjukkan dalam pelbagai model, baik secara individu, secara berkelompok, secara organisasi, dan dalam bentuk budaya laten.

### 1. Resistensi secara individu

Dalam teori sosiologi organisasi, perubahan dalam sebuah organisasi akan menemui beberapa resistensi, seperti staf merasa kuatir akan keamanan pekerjaan; staf merasa akan kehilangan relasi antar personel pada unit kerja; staf merasa akan terjadi kualifikasi terhadap pendidikan dan ketrampilan baru; staf merasa akan kehilangan jabatan [10].

Resistensi secara individu ini biasanya bersifat implisit. Tidak dinampakkan secara jelas dan biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor kebiasaan; faktor keamanan/kenyamanan; faktor persepsi; faktor ekonomi; dan faktor ketakutan karena ketidakfaman [18].

Sehingga secara psikologis kehadiran ICT dalam organisasi menimbulkan kecemasan. Seperti cemas kehilangan status pekerjaan; cemas hilangnya peluang; cemas terbatasnya mobilitas; cemas hilangnya hubungan kerja; cemas hilangnya kekuasaan; cemas tuntutan ketrampilan baru; cemas terhadap perilaku dan sikap yang diperlukan [1].

### 2. Resistensi secara kelompok

Pada masa transisi manusia dalam organisasi mengalami tekanan, rasa takut, cemas dan tidak percaya, yang akhirnya dapat merenggangkan ikatan dengan organisasi. Pada masa ini, manusia akan meningkatkan ikatan-ikatan emosional pada kelompoknya masing-masing. Akibat yang menonjol adalah nilai-nilai perlawanan dan ikatan yang kuat terhadap kelompoknya yang membentuk sub budaya [9].

Semua ini dapat terjadi karena mereka menghadapi ketidakpastian akibat perubahan itu. Sehingga secara eksplisit mereka akan menentang terhadap perubahan itu sendiri. Masyarakat (tradisional atau tingkat pemahaman intelektual rendah) akan menentang ketika ada sesuatu yang baru atau sesuatu yang datang kemudian dalam lingkungannya, lebih-lebih ketika yang baru bertentangan dengan tradisi (budaya) yang ada selama ini. Selain itu, masyarakat cenderung untuk mengelak inovasi teknologi, ketika inovasi dirasakan menjadi satu ancaman atau tidak sesuai dengan nilai dan budaya yang berlaku [7].

Dari segi pembawaan organisasi publik pada umumnya adalah syarat dengan arena politik. Maka, ketika terjadi perubahan akan memberikan respon, baik respon negatif dalam bentuk penentangan ataupun respon positif dalam bentuk dukungan. Respon positif atau negatif tersebut sangat dipengaruhi oleh kepentingan kelompok (politik) yang ada di lingkungan organisasi publik berkenaan.

### 3. Resistensi organisasi secara umum

Pada hakikatnya setiap organisasi bersifat konservatif yaitu menolak perubahan. Tetapi tidak semua konservatif tergantung sifat dan jenis organisasi serta gaya kepemimpinan suatu organisasi.

Resistensi secara organisasi dapat dilihat secara implisit maupun eksplisit. Misalnya, ada sebuah proyek ICT di salah satu organisasi yang disebabkan adanya regulasi. Ketika organisasi ini merasa tidak mendapatkan benefit dari proyek tersebut, mereka secara implisit atau eksplisit menolak. Dan sebaliknya, ketika merasa mendapatkan keuntungan atau diuntungkan mereka akan mendukung proyek tersebut.

Di mana, sifat alamiah kebanyakan organisasi publik selama ini juga merupakan sumber resistensi terhadap perubahan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktorkekakuan struktur; faktor keterbatasan fokus perubahan; faktorkekakuan kelompok; faktorancaman terhadap keahlian; faktorancaman terhadap hubungan kekuasan yang sudah mapan; dan faktorancaman terhadap alokasi sumber yang sudah mapan [18].

Budaya organisasi publik juga merupakan sumber resistensi terhadap perubahan. Di mana budaya organisasi memainkan peranan penting dalam investasi atau mengadaptasi teknologi informasi [4]. Salah satu perwujudan budaya organisasi publik adalah aparat pelayan publik harus berpedoman pada rambu-rambu aturan normatif yang telah ditentukan [20].

Dengan rambu-rambu tersebut, berkembang budaya yang muncul secara alamiah, misalnya ingin dilayani; ingin memperoleh pendapatan yang tidak rasmi sebagai balas jasa dari orang yang dilayani; wadah munculnya kolusi/ korupsi; bersikap status quo; bisa dipersulit kenapa dipermudah; budaya tidak efisien; hubungan kerja yang kolutif, diskriminatif dan kurang mendidik (dikutip dari pelbagai komentar).

### 4. Resistensi masuknya budaya laten

Selama masa transisi sangat mungkin budaya suatu organisasi terkontaminasi oleh nilai-nilai yang datang, baik secara alamiah sebagai akibat proses transformasi itu sendiri, maupun datang secara liar dan random dari luar organisasi.

Deal & Kennedy mencatat setidaknya ada tujuh budaya negatif yang mengontaminasi organisasi masa transisi, yaitu budaya ketakutan; budaya menyangkal; budaya kepentingan pribadi; budaya mencela; budaya tidak percaya; budaya anomia; budaya mengedepankan kelompok. Ketujuh budaya tersebut dapat menghapuskan atau mengurangi karakter positif pengikat sebuah organisasi, seperti komitmen, kebersamaan atau loyalitas [9].

Dari keempat resistensi tersebut di atas, seringkali muncul pada masa-masa transisi. Resistensi-resistensi inilah yang patut diperhatikan oleh pihak-pihak yang ingin membangun budaya kerja baru berbasiskan ICT.

Walaupun metodologi dan teknik yang digunakan dalam penerapan ICT dalam sebuah organisasi sangat baik, tetapi isu yang terkait dengan manusia masih merupakan kepentingan utama yang perlu diperhatikan [15]. Ketika terjadi kesalahan fahaman dalam penerapan ICT yang hanya berfokus kepada aspek teknologi, kemungkinan besar terjadi kegagalan [11].

#### 4. Berbudaya ICT

Setiap perubahan selalu membawa nilai-nilai baru. Nilai-nilai baru itu dapat dibawa oleh generasi baru yang masuk belakangan dalam sebuah organisasi, namun dapat juga dibentuk oleh keadaan (yang berasal dari luar organisasi) terhadap manusia yang sudah ada lebih dulu berada dalam organisasi [9].

Berbudaya ICT merupakan perubahan yang didorong oleh faktor eksternal atau dibentuk oleh keadaan yang dilakukan secara sadar dan disengaja.

Dengan kemampuannya yang dimiliki oleh ICT yang mampu mengintegrasikan sistem dalam suatu organisasi [19]. Maka sistem ICT, sistem, proses dan informasi di lingkungan organisasi publik dapat diintegrasikan lintas sektoral yang dikenal dengan SIMTAP (sistem informasi manajemen satu atap) atau *one-stop centre* misalnya.

Dengan sistem ini akan memberikan manfaat, seperti : pelayanan kepada masyarakat lebih baik; peningkatan hubungan antara pemerintah, pelaku bisnis dan masyarakat; pemberdayaan masyarakat melalui informasi yang mudah diperoleh; pelaksanaan pemerintah yang lebih efisien [14]; membuat mudah bagi masyarakat memperoleh pelayanan dan interaksi secara efisien dan efektif [13]; meningkatnya kualitas pelayanan, keterbukaan dan akuntabilitas, mereduksi biaya transaksi [8].

Manfaat di atas, secara bertahap membentuk satu budaya baru di tengah-tengah masyarakat. Seperti budaya kreativitas masyarakat; budaya bebas pungutan liar; budaya mengambil keputusan melalui diri sendiri; budaya pelayanan cepat tepat; budaya melayani dan dilayani dirinya sendiri; budaya desentralistik demokratis; budaya kemandirian warga negara; budaya tidak saling ketergantungan; budaya transparansi; budaya kesamaan hak; budaya bertindak secara fleksibel; dan budaya-budaya lainnya.

Seiring dengan terintegrasinya sistem dalam lingkungan organisasi publik, juga akan membentuk budaya internal organisasi publik. Seperti budaya kerja berdasarkan pengetahuan; budaya berkolaborasi dan saling tukar informasi di antara staf secara

cepat; budaya kerja secara teratur; budaya kerja berdasarkan tim; budaya memberikan informasi yang sama; budaya digital; budaya pemberian pelayanan yang seragam; budaya jujur; budaya transparansi; budaya disiplin; dan budaya lainnya.

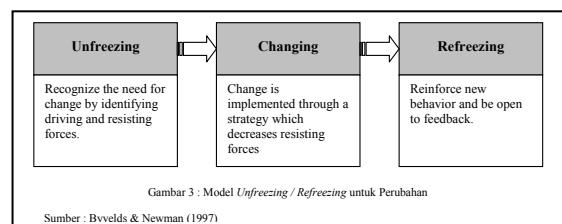
Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya mempengaruhi proses perubahan berbasis ICT, dan sebaliknya pada masa pasca implementasi ICT dapat menciptakan budaya organisasi [4].

#### 5. Pendekatan Model Kurt Lewin

Literatur inovasi organisasi berdasarkan teknologi dapat menggunakan model perubahan sosial yang diberikan oleh Kurt Lewin [4]. Walaupun masih banyak model lain yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam mengidentifikasi resistensi perubahan, tetapi model ini merupakan model yang paling sederhana dalam membantu memahami resistensi perubahan dalam fenomena sosial. Cara kerjanya bersifat humanis atau *smooth* dalam menyelesaikan resistensi perubahan.

Model ini dikembangkan oleh seorang ahli fisika yang berbelok ke ilmu sosial yaitu Kurt Lewin [17]. Analogi model ini adalah menggunakan pendekatan analogis *block ice* (es batu). Es batu menggambarkan bentuk asli (*current state*) sebuah organisasi. Untuk melakukan perubahan (*change*) terhadap es batu tersebut, es batu harus dicairkan (*unfrozen*) untuk mendapatkan bentuk baru. Supaya bentuk ini dapat memberikan makna, maka perlu dibekukan kembali (*refrozen*) [3].

Sehingga model Kurt Lewin ini mempunyai tiga tahapan yaitu pencairan (*unfreezing*); membuat perubahan (*change/moving*); dan pengekalan kembali (*refreezing*). Gambar berikut merupakan tahapan yang dikembangkan.



Gambar 3 : Model Unfreezing / Refreezing untuk Perubahan

Sumber : Bvvelds & Newman (1997)

##### 1. Pencairan (*Unfreezing*)

Pencairan (*unfreezing*) merupakan langkah persiapan untuk berubah. Dengan analogi *block ice*, tahap ini di maksudkan membuka pikiran (*mind*) para staf yang selama ini bergelut dengan perilaku, sikap, nilai dan budaya lama atau beku (*frozen*). Pikiran (*mind*) yang selama ini beku perlu dibuka kepada wawasan yang lebih luas, dibawa kepada pemahaman terhadap isu-isu yang berkembang, bahwa dunia telah terjadi perubahan yang dahsyat, khususnya dibidang ICT.

Bawa ICT mampu memberikan peluang keunggulan komparatif baik secara organisasi maupun individu bagi yang mampu mengadaptasi perkembangan ICT. Tetapi sebaliknya merupakan ancaman ketika organisasi dan individu tidak mau menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku. Mereka akan tergeser secara alami dengan perubahan yang terjadi khususnya dibidang ICT.

Maksud kedua tahap ini adalah mengidentifikasi pelbagai resistensi yang sekiranya muncul ketika perubahan benar-benar terjadi yaitu pola kerja berbasis ICT. Secara bersamaan mengidentifikasi kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan. Oleh sebab itu, tahap ini dilakukan pra pelaksanaan projek ICT dalam organisasi.

Ketiga adalah menciptakan kesiapan (*readiness*) individu, sehingga secara sadar mau menerima perubahan. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu memberikan motivasi bahwa pola kerja berbasis ICT mempunyai pengaruh besar terhadap pengembangan individu selain organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian perlu dilakukan beberapa strategi dalam rangka mengeliminir resistensi, yaitu :

- 1) *Communication*. Komunikasikan rancangan pembangunan ICT; berikan informasi dan alasan yang jelas dan rasional terhadap pembangunan ICT yang dilakukan, latar belakang, maksud dan tujuannya serta akibat ketika tidak menerapkan ICT; yakinkan perubahan yang dilakukan membawa konsekwensi perbaikan dalam kehidupan mereka.
- 2) *Participation*. Libat setiap individu dalam perencanaan membuat perubahan; ajak mereka berpartisipasi ke dalam proses pembangunan ICT; ajak mereka kepada pengambilan keputusan penting; jika mungkin bentuk panitia kecil-kecil dari mereka untuk memberikan rekomendasi tentang pembangunan ICT.
- 3) *Survey*. Lakukan survey untuk mengetahui derajat dan keadaan sumber daya manusia yang sesungguhnya dalam mendukung pembangunan ICT; bangunkan opini-opini terhadap pembangunan ICT.
- 4) *Negotiation*. Dekati mereka yang menunjukkan resistensi terhadap pembangunan ICT; bujuk mereka supaya mau menyadari pentingnya pembangunan ICT demi perubahan organisasi di masa depan.
- 5) *Support*. Kirim mereka mengikuti program pelatihan-pelatihan untuk menambah ketrampilan baru; dengarkan mereka sepulang dari pelatihan; beri dukungan kuat untuk mengembangkan; dan lain sebagainya.

Pendekatan ini dapat dilakukan oleh panitia internal organisasi atau menyewa konsultan luar untuk membuka *mind* mereka ke dalam wawasan yang lebih luas.

## 2. Melakukan perubahan (*making of change*).

Dengan analogi es batu (*block ice*) yang telah dicairkan (*unfrozen*), maka pada tahap kedua ini es batu telah menjadi cairan. Es yang mencair perlu dibentuk kembali sesuai keinginan dalam perubahan.

Tahap ini merupakan tindakan meng-*instal* kepada pola kerja baru yaitu berbasis ICT. Tindakan ini merupakan proses pembelajaran individu-individu dalam organisasi yang dilakukan secara terus menerus.

Sehingga, pada tahap kedua ini secara aktual perubahan terhadap cara lama ke cara baru benar-benar dilakukan. Idealnya pembangunan ICT sudah atau sedangkan dilakukan. Namun yang tidak boleh dilupakan adalah konsep perancangan strategik pembangunan ICT telah dirumuskan secara matang.

Untuk merealisasikan bentuk-bentuk es (*ice block*) kembali dari es cair sesuai yang diharapkan, maka perlu beberapa strategi yang sepatutnya dilakukan, diantaranya adalah bantu mereka bagaimana menerapkan cara-cara atau konsep baru; fasilitasi mereka terhadap perubahan sikap, perilaku dan budaya baru; bujuk mereka yang menjadi resistensi; libatkan mereka ke dalam tindakan aktual; dampingi/ajari dalam menggunakan ketrampilan-ketrampilan baru; buatkan konsep dasar secara praktis sebagai pedoman dalam melakukan sikap dan perilaku yang baru; dan lain sebagainya.

Idealnya dalam tahap melakukan perubahan (*change*) yang sesungguhnya perlu melibatkan setiap elemen dalam organisasi publik untuk mengambil peran, selain konsultan yang ditunjuk.

## 3. Membekukan kembali (*refreezing*).

Dengan analoginya model Kurt Lewin yaitu *ice block*, dimana *unfreezing* adalah mencairkan es batu yang selama ini berada di kulkas supaya mencair, tahap *changing* adalah membuat cairan es ke dalam bentuk atau pola baru. Dan terakhir adalah memasukkan bentuk atau pola dari cairan es supaya kukuh perlu dibekukan kembali (*refrozen*) ke dalam kulkas.

Analogi ini bermakna merubah sikap, perilaku dan kebiasaan pola kerja lama. Kemudian dicairkan melalui komunikasi, partisipasi dan negosiasi untuk melakukan perubahan terhadap sikap, perilaku dan budaya lama menuju sikap, perilaku dan budaya pola kerja baru yaitu pola kerja berbasiskan ICT.

Tahap ini merupakan tahap menstabilkan atau mengukuhkan kembali terhadap sikap, perilaku dan budaya ke dalam sistem baru yang telah di-*instal*. Untuk mengukuhkan perubahan yang di-*instalkan*, perlu ada strategi, seperti : wujudkan sistem, prosedur, standard operasional organisasi; bila memungkinkan rubah sistem kompensasi; sediakan

ruang *feedback* dari mereka untuk perbaikan selanjutnya; dan lain sebagainya.

Dengan demikian tahap ketiga ini merupakan babak baru dalam membangun sikap, perilaku dan budaya kerja berbasis ICT atau berbudaya ICT. Hal ini tidak dapat dirubah secara instan, tetapi perlu waktu lama untuk menjadi budaya organisasi berbasis digital ini.

## 6. Kesimpulan

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan :

1. ICT (*information communication and technology*) adalah hanya merupakan alat bantu manusia dalam menjalankan tugas dan mendukung strategi organisasi;
2. Ketika menerapkan ICT (jika dilakukan sesuai fungsi dan manfaat yang dimiliki oleh ICT), sama halnya melakukan perubahan. Perubahan ini berpengaruh terhadap sistem secara keseluruhan dalam organisasi.
3. Dalam teori ilmu sosial, perubahan membawa konsekuensi. Salah satunya wujud resistensi-resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan penghalang atau penghambat perubahan.
4. Sebelum menjalankan proyek ICT ke dalam organisasi publik khususnya, perlu mengenali resistensi-resistensi yang sekiranya muncul untuk menghindari kegagalan proyek ICT.
5. Salah satu pendekatan dalam menyelesaikan resistensi perubahan dalam organisasi adalah model Kurt Lewin, yaitu *unfreezing, change* dan *refreezing*.
6. Dalam menjalankan proyek ICT dalam organisasi publik khususnya, tidak cukup hanya diserahkan kepada konsultan luar dan atau CIO saja. Tetapi perlu melibatkan pelbagai komponen dalam organisasi termasuk latar belakang pendidikan. Seperti pakar bidang pemerintahan, politik, budaya, manajemen, ekonomi, antropologi, filsafat, agama, pertanian, industri atau yang lain.

## 7. Rujukan

1. Boar, Bernard, H. 2001. *The art of strategic planning for information technology*. Ed. ke-2. New York: John Wiley and Sons, Inc.
2. Byvelds, Rita & Newman, Joanne. 1992. Family resource management: understanding change in an organization. <http://www.gov.mb.ca/agriculture/homeec/cld01s01.html>.
3. Byvelds, Rita & Newman, Joanne. 1997. Understanding change. <http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/91-014.html>.
4. Dasgupta, Subhasish. t.th. The role of culture in information technology diffusion in organizations. <http://ieeexplore.ieee.org/iel4/4876/b450/00653405.pdf>
5. e-Indonesia. 2005. Editorial. Majalah. Vol. I/No.5/Edisi September 2005.
6. Fitzmaurice, Michael. 2000. Teknology strategic planning. <http://web.ukonline.co.uk/mfitz/compro2.html>.
7. IDB (Islamic Development Bank). 2003. *Guideline for a national IT strategy*. Jeddah: Islamic Research and Training Institute.
8. Indrajit, Eko, Richardus. et al. 2005. *E-government in action*. Yogyakarta: Andi Offset.
9. Khasali, Rhenald. 2007. *Change*. Ed. Kesembilan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
10. Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
11. McCredie, W.John. 2000. Planning for IT in higher education: it's not an oxymoron. *Journal Educause Quarterly*. (4): 14-21.
12. McDonagh, Joe & Coghlan, David. 2000. Sustaining the dilemma with IT-related change: the fortuitous role of academia. *Journal of European Industrial Training*. 24(5): 297-304.
13. Office of Management and Budget. 2002. *E-government strategy (simplified delivery of services to citizens)*. February 27, 2002
14. Rahardjo, Budi. 2001. Membangun e-Government. Diakses dari [www.budi.insan.co.id/articles/e-gov-makasar.doc](http://www.budi.insan.co.id/articles/e-gov-makasar.doc).
15. Raja, Malik Mohamed. 2003a. *Practical approach to ICT strategic planning*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
16. Raja, Malik Mohamed. 2003b. *Challenges in managing Information & Communications Technology: A CIO Guide*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
17. Robert H. Kent. 2001. Unfreeze / refreeze: a simple change model. <http://www.mensis.com/46.pdf>
18. Robbins, P.Stephen. 2003. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
19. Rong, J.B. & Gwo, G.L. 2003. Organizational factors influencing the quality of the IS/IT strategic planning process. *Industrial Management & Data Systems*. 103(8): 622-632.
20. Suryono, Agus. t.th. Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. Diakses dari [www.publik.brawijaya.ac.id/simple/us/jurnal/pdffile/](http://www.publik.brawijaya.ac.id/simple/us/jurnal/pdffile/)
21. Ward, John & Peppard, Joe. 2002. *Strategic planning for information systems*. Ed. ke-3. England: John Wiley & Sons, Ltd.