



ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PELAYANAN INFRASTRUKTUR DI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN TATA RUANG KOTA GUNUNGSITOLI

Fince Cius Putra Zega¹, Palindungan Lahagu², Eliagus Telaumbanua³, Meiman Hidayat Waruwu⁴

Alamat: Jl. Karet No.30, Ps. Gn. Sitoli, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli
Fakultas Ekonomi Universitas Nias

*Penulis Korespondensi: finceciusputrazega06@gmail.com, palindunganlahagu@unias.ac.id,
eliagus.tel@gmail.com, meimanwaruwu@unias.ac.id

Abstract. Infrastructure development is one of the main indicators of a region's overall development success. Adequate infrastructure plays a strategic role in enhancing regional connectivity, accelerating the distribution of goods and services, and expanding public access to essential facilities. Various efforts have been made by the local government to improve work systems and accelerate development; however, several challenges remain, such as inadequate planning, limited human resources, and suboptimal supervision effectiveness. Based on these conditions, this study aims to analyze the change management strategies implemented, identify the challenges encountered, and examine the efforts made to improve infrastructure services by the Department of Public Works and Spatial Planning (PUTR) of Gunungsitoli City. This research employs a qualitative descriptive method with data collection techniques including observation, in-depth interviews, and documentation. The research informants consist of leaders, structural officials, and community members who benefit from infrastructure services. The results indicate that the change management strategies implemented by the PUTR of Gunungsitoli City have shown positive progress, although not yet fully optimal. Constraints such as limited planning data, delays in material distribution, and gradual adaptation of employees to digital systems still occur. Improvement efforts are carried out through strengthening cross-sector coordination, utilizing data-based information systems, and continuous human resource development to ensure infrastructure services become more effective and well-targeted.

Keywords: Strategy, Change Management, Infrastructure Services, Analysis.

Abstrak. Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pembangunan suatu daerah. Infrastruktur yang memadai memiliki peran strategis dalam meningkatkan konektivitas wilayah, mempercepat distribusi barang dan jasa, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan publik. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah daerah untuk memperbaiki sistem kerja dan mempercepat pembangunan, namun masih ditemukan sejumlah kendala seperti perencanaan yang kurang matang, keterbatasan sumber daya manusia, serta efektivitas pengawasan yang belum optimal. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen perubahan yang diterapkan, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, serta mengkaji upaya yang dilakukan dalam meningkatkan pelayanan infrastruktur oleh Dinas PUTR Kota Gunungsitoli. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pimpinan, pejabat struktural, serta masyarakat penerima manfaat layanan infrastruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Kota Gunungsitoli telah berjalan ke arah yang positif meskipun belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat hambatan seperti keterbatasan data perencanaan, keterlambatan

Naskah Masuk: 12 Januari 2026; Revisi: 10 Februari 2026; Diterima: 13 Maret 2026; Tersedia: 12 April 2026; Terbit: 02 Mei 2026;

distribusi material, serta adaptasi pegawai terhadap sistem digital yang masih berjalan bertahap. Upaya peningkatan dilakukan melalui penguatan koordinasi lintas bidang, pemanfaatan sistem informasi berbasis data, serta pembinaan sumber daya manusia secara berkelanjutan agar pelayanan infrastruktur semakin efektif dan tepat sasaran.

Kata Kunci : Strategi, Manajemen Perubahan, Pelayanan Infrastruktur, Analisis.

1. LATAR BELAKANG

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pembangunan suatu daerah. Infrastruktur yang memadai memiliki peran strategis dalam meningkatkan konektivitas wilayah, mempercepat distribusi barang dan jasa, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan publik. Secara makro, pembangunan infrastruktur juga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan daya saing daerah. Oleh karena itu, efektivitas pelayanan infrastruktur menjadi salah satu fokus utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks regulasi, pemerintah daerah memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyediaan infrastruktur publik. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menegaskan bahwa pekerjaan umum dan penataan ruang merupakan urusan wajib pemerintah daerah yang berkaitan langsung dengan pelayanan dasar. Lebih lanjut, Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 serta Peraturan Menteri PUPR Nomor 13 Tahun 2023 mewajibkan setiap pemerintah daerah memenuhi standar pelayanan minimal (SPM) di bidang infrastruktur, baik dari aspek kualitas, ketepatan waktu, maupun keberlanjutan.

Namun, dalam praktiknya, penyediaan pelayanan infrastruktur di banyak daerah di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, mulai dari perencanaan yang tidak efektif, ketidakefisienan birokrasi, hingga lemahnya koordinasi antarlembaga. Kota Gunungsitoli sebagai salah satu kota di Provinsi Sumatera Utara, juga tidak terlepas dari permasalahan tersebut. Dinas PUTR Kota Gunungsitoli, sebagai lembaga teknis yang bertanggung jawab atas pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur, memiliki peran vital dalam pencapaian tujuan pembangunan daerah. Namun, untuk mencapai efektivitas pelayanan yang optimal, instansi ini harus mampu mengelola Manajemen perubahan secara sistematis dan adaptif.

Tanpa strategi Manajemen perubahan yang tepat, berbagai kebijakan dan program pembangunan akan sulit mencapai hasil yang diharapkan.

Efektivitas pelayanan infrastruktur sendiri merujuk pada kemampuan pemerintah dalam menyediakan layanan infrastruktur yang berkualitas, tepat waktu, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Ini mencakup perencanaan yang matang, efisiensi penggunaan sumber daya, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pembangunan. Wadjdi (2020) Pentingnya komunikasi antara pemerintah kota dengan pemerintah provinsi, serta keterlibatan masyarakat secara berkelanjutan agar efektivitas pembangunan infrastruktur lebih tinggi. Dalam penelitian Kurniawan dan Salam (2023), ditemukan bahwa penerapan sistem e-governance dapat meningkatkan efisiensi pelayanan infrastruktur secara signifikan, terutama bila diiringi dengan kolaborasi lintas sektor dan evaluasi kinerja yang terukur. Hidayat dkk. (2020) menegaskan bahwa keberhasilan pelayanan infrastruktur sangat dipengaruhi oleh sistem evaluasi berbasis kinerja dan alokasi anggaran yang tepat sasaran, yang terbukti menjadi penentu keberlanjutan infrastruktur di berbagai daerah.

Berdasarkan observasi awal, di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Kota Gunungsitoli, menghadapi tantangan serius dalam meningkatkan efektivitas pelayanan infrastruktur. Tantangan-tantangan tersebut meliputi perencanaan yang tidak efektif yang mempengaruhi kualitas dan keberlanjutan infrastruktur. Selain itu, kurangnya koordinasi antarinstansi dapat menyebabkan keterlambatan dan ketidakefektifan proyek. Yang tidak kalah krusial adalah resistensi terhadap perubahan dalam sistem manajemen dan tata kelola. Perubahan kebijakan atau sistem sering kali menghadapi hambatan dari pihak-pihak yang tidak siap atau menolak, sehingga memerlukan pendekatan manajemen perubahan yang lebih baik, seperti komunikasi yang efektif dan pelatihan bagi pihak terkait. Contoh kasus pada perencanaan pembangunan jalan penghubung antara Desa Hilinakhe dan Desa Hilimbowo Oloro sebagai upaya mendukung akses distribusi hasil pertanian masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya proyek ini menghadapi beberapa kendala serius yang mencerminkan perlunya penerapan strategi manajemen perubahan yang efektif. Pertama, perencanaan yang tidak efektif membuat volume pembangunan jalan dikurangi dari rencana awal sepanjang 3 kilometer menjadi hanya 1,5 kilometer, serta penggunaan material yang tidak sesuai standar

teknis. Akibatnya, beberapa bagian jalan yang baru selesai dibangun mulai mengalami keretakan dalam kurun waktu kurang dari enam bulan.

Selain itu, kurangnya koordinasi antarinstansi, khususnya antara Dinas PUTR Kota Gunungsitoli dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), menyebabkan terjadi tumpang tindih jadwal kegiatan sehingga proses pelelangan proyek tertunda hampir dua bulan. Menurut Koontz Harold dan Heinz Weihrich (2020), koordinasi merupakan salah satu fungsi manajerial penting dalam memastikan efektivitas pelaksanaan program, di mana kegagalan koordinasi antar unit dapat menyebabkan ketidakefektifan dan keterlambatan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Kendala lain yang tidak kalah penting adalah resistensi terhadap perubahan dalam sistem manajemen. Saat pegawai lapangan diminta melaporkan progres proyek melalui aplikasi e-monitoring, beberapa pegawai menolak karena belum terbiasa dan lebih memilih laporan secara manual. Akibatnya, pimpinan tidak memperoleh data proyek secara real-time sehingga sulit mengambil keputusan cepat saat terjadi kendala di lapangan. Dengan demikian, permasalahan yang terjadi menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan infrastruktur tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, tetapi juga oleh efektivitas manajemen perubahan dalam mengelola sumber daya, koordinasi antarinstansi, dan kesiapan sumber daya manusia terhadap inovasi sistem manajerial. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan realita dalam penyelenggaraan pelayanan infrastruktur di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Gunungsitoli. Idealnya, pelayanan infrastruktur publik harus mampu menjamin kualitas, ketepatan waktu, serta keberlanjutan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (2020) yang menegaskan bahwa pengelolaan infrastruktur daerah harus dilakukan secara terpadu, efisien, dan berbasis kinerja. Namun, kenyataannya berbagai permasalahan seperti perencanaan yang tidak efektif, lemahnya koordinasi antarinstansi, dan resistensi pegawai terhadap perubahan sistem justru menghambat efektivitas pelayanan yang diharapkan. Hal ini menandakan bahwa perubahan organisasi

dalam sektor publik tidak dapat hanya mengandalkan kebijakan teknis semata, melainkan memerlukan strategi manajemen perubahan yang terencana dan terstruktur.

Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi pendekatan strategis yang relevan dan dibutuhkan. Manajemen perubahan merupakan proses sistematis untuk membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mengelola resistensi, dan memastikan keberhasilan transformasi dalam struktur, sistem, maupun budaya organisasi. Model 8 langkah perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Kotter (2021) menekankan pentingnya menciptakan urgensi, membentuk koalisi, dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Relevansi model ini terlihat dalam studi Rivai dan Basri (2022) yang menemukan bahwa sektor publik memerlukan strategi perubahan yang lebih partisipatif dan berorientasi pada hasil, terutama dalam konteks pelayanan infrastruktur. Dengan mempertimbangkan pentingnya peran manajemen perubahan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan infrastruktur, serta melihat adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan di lapangan, maka penelitian ini menjadi relevan dan mendesak untuk dilakukan.

2. KAJIAN TEORI

Manajemen perubahan (change management) merupakan serangkaian pendekatan terstruktur yang digunakan organisasi untuk mengelola transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan secara efektif. Bairizki dkk. (2021) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses yang terencana dan sistematis dalam mengelola perubahan organisasi, baik yang menyangkut struktur, strategi, proses, maupun budaya kerja. Sejalan dengan itu, teori dari Kurt Lewin melalui *Lewin's Change Model* menjelaskan bahwa perubahan organisasi terjadi melalui tiga tahapan utama, yaitu *unfreezing* (mencairkan kondisi lama), *changing* (melakukan perubahan), dan *refreezing* (menetapkan perubahan sebagai budaya baru). Teori ini menegaskan bahwa perubahan harus dikelola secara bertahap agar dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Dalam konteks sektor publik, manajemen perubahan menjadi semakin relevan karena adanya tuntutan reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Artopo (2023) menyatakan bahwa manajemen perubahan merupakan

proses sistematis untuk membantu organisasi pemerintah beradaptasi dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal. Teori John Kotter melalui *Kotter's 8-Step Change Model* menekankan pentingnya membangun rasa urgensi (*creating a sense of urgency*) sebagai langkah awal perubahan, diikuti dengan pembentukan koalisi, penyusunan visi, komunikasi perubahan, hingga penguatan hasil perubahan. Model ini banyak digunakan dalam organisasi publik karena memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengelola perubahan skala besar.

Keberhasilan manajemen perubahan juga sangat ditentukan oleh kesiapan individu dalam organisasi. Model ADKAR yang dikembangkan oleh Prosci menjelaskan bahwa perubahan yang efektif bergantung pada lima elemen utama, yaitu *Awareness* (kesadaran), *Desire* (keinginan), *Knowledge* (pengetahuan), *Ability* (kemampuan), dan *Reinforcement* (penguatan). Model ini menekankan bahwa perubahan organisasi pada dasarnya adalah perubahan perilaku individu. Selain itu, Hornstein (2023) menambahkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola perubahan umumnya memiliki kepemimpinan adaptif, budaya belajar kolaboratif, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan sebagai bagian dari kapabilitas perubahan organisasi.

Dengan demikian, manajemen perubahan modern menuntut adanya keseimbangan antara pendekatan teknostruktural dan sosio-psikologis sebagaimana dijelaskan oleh Stouten et al. (2022). Pendekatan teknostruktural berfokus pada perubahan sistem, prosedur, dan teknologi, sedangkan pendekatan sosio-psikologis menitikberatkan pada kesiapan mental dan perilaku pegawai. Integrasi kedua pendekatan ini menjadi kunci keberhasilan perubahan yang berkelanjutan. Jika organisasi hanya berfokus pada aspek teknis tanpa memperhatikan faktor manusia, maka perubahan cenderung mengalami resistensi dan berisiko gagal dalam implementasinya. Oleh karena itu, penerapan teori-teori manajemen perubahan menjadi landasan penting dalam memastikan perubahan berjalan efektif dan mencapai tujuan yang diharapkan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh Dinas PUTR Kota Gunungsitoli dalam meningkatkan efektivitas pelayanan infrastruktur. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena sosial yang kompleks, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, dinamika internal, serta interaksi antaraktor yang terlibat dalam proses perubahan.

Melalui metode ini, peneliti menggali informasi berdasarkan pengalaman, persepsi, serta interpretasi para informan terkait kebijakan, langkah strategis, dan berbagai hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen perubahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Fadli (2021), penelitian kualitatif sangat relevan digunakan untuk memahami realitas sosial yang bersifat dinamis dan kontekstual, di mana faktor interaksi, budaya organisasi, serta lingkungan kerja turut memengaruhi keberhasilan suatu perubahan.

Sementara itu, penggunaan metode deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara sistematis dan faktual mengenai strategi manajemen perubahan yang diterapkan. Penelitian ini tidak berorientasi pada pengujian hipotesis, melainkan pada upaya mendeskripsikan secara rinci fenomena yang terjadi di lapangan, termasuk peran aktor-aktor kunci dalam organisasi serta proses implementasi perubahan yang berlangsung.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Penelitian

No	Indikator	Sub Aspek	Temuan Utama	Permasalahan	Upaya / Rekomendasi
1	Awareness (Kesadaran)	Urgensi perubahan	Semua level (pimpinan, pegawai, masyarakat) memiliki	Pemerataan pembangunan belum optimal	Perlu penguatan komitmen bersama dan koordinasi antarunit

*ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
PELAYANAN INFRASTRUKTUR DI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN TATA RUANG
KOTA GUNUNGSITOLI*

			kesadaran tinggi terhadap pentingnya perubahan		
2	Desire (Keinginan Terlibat)	Partisipasi pegawai & masyarakat	Pegawai memiliki keinginan kuat untuk terlibat, didorong pengalaman hambatan kerja	Keterlibatan masyarakat masih terbatas	Perlu peningkatan partisipasi publik hingga tahap evaluasi
3	Knowledge (Pengetahuan)	Pemahaman sistem digital	Pengetahuan pegawai cukup, namun belum merata	Masih ada gap kompetensi digital	Pelatihan berkelanjutan dan sosialisasi sistem
4	Ability (Kemampuan)	Implementasi SPBE	Pegawai mampu secara teknis, tetapi belum optimal dalam digitalisasi	Adaptasi sistem digital masih lambat	Pendampingan teknis dan peningkatan fasilitas
5	Reinforcement (Penguatan)	Dukungan & motivasi	Penguatan melalui evaluasi dan motivasi internal sudah ada	Sistem penghargaan belum maksimal	Perlu reward system dan pembinaan berkelanjutan
6	Kualitas & Ketepatan Waktu	Pelaksanaan proyek	Sebagian proyek berjalan baik	Perencanaan belum akurat, sering revisi	Perbaikan sistem perencanaan berbasis data
7	Efisiensi Pengelolaan	Anggaran, material, tenaga kerja	Pemanfaatan sumber daya belum optimal	Distribusi material & kualitas belum konsisten	Pengawasan material dan sistem monitoring
8	Keberlanjutan Pemeliharaan	Pemeliharaan jalan	Sistem sudah ada dan terstruktur	Keterbatasan SDM & alat, perbaikan lambat	Jadwal pemeliharaan berkala & peningkatan SDM
9	Kinerja Pegawai	Produktivitas & kompetensi	Kinerja meningkat dengan sistem digital	Adaptasi masih menjadi kendala	Pelatihan, pembinaan, dan insentif

Sumber: Olahan Peneliti 2025

Berdasarkan hasil olahan data yang dirangkum dalam tabel 4.1, dapat diketahui bahwa penerapan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan

infrastruktur di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Kota Gunungsitoli menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, meskipun masih menghadapi beberapa kendala pada aspek implementasi.

Pada indikator *awareness* (kesadaran), seluruh informan baik dari unsur pimpinan, pegawai, maupun masyarakat menunjukkan tingkat kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya perubahan. Kesadaran ini muncul sebagai respons terhadap tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik serta perkembangan teknologi. Namun demikian, permasalahan masih terlihat pada belum meratanya hasil pembangunan infrastruktur, sehingga diperlukan penguatan komitmen bersama serta peningkatan koordinasi antarunit kerja agar perubahan dapat dirasakan secara lebih merata.

Selanjutnya, pada indikator *desire* (keinginan untuk terlibat), pegawai menunjukkan motivasi yang kuat untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Keinginan ini umumnya didorong oleh pengalaman langsung dalam menghadapi berbagai hambatan kerja, seperti kendala koordinasi dan keterlambatan proyek. Meskipun demikian, keterlibatan masyarakat masih tergolong terbatas dan cenderung bersifat formal. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat hingga tahap evaluasi agar pembangunan yang dilakukan lebih tepat sasaran.

Pada indikator *knowledge* (pengetahuan), diketahui bahwa pengetahuan pegawai terhadap sistem digital sudah berada pada tingkat yang cukup memadai. Namun, distribusi pengetahuan tersebut belum merata di seluruh pegawai, sehingga masih terdapat kesenjangan kompetensi, khususnya dalam penguasaan teknologi digital. Kondisi ini menunjukkan perlunya pelatihan berkelanjutan serta sosialisasi sistem secara intensif agar seluruh pegawai memiliki pemahaman yang sama.

Sementara itu, pada indikator *ability* (kemampuan), pegawai pada dasarnya telah memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas, namun belum sepenuhnya optimal dalam mengimplementasikan sistem berbasis digital, khususnya Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Lambatnya proses adaptasi terhadap sistem digital menjadi

salah satu kendala utama. Oleh karena itu, diperlukan pendampingan teknis serta peningkatan fasilitas pendukung agar proses implementasi dapat berjalan lebih efektif.

Pada indikator *reinforcement* (penguatan), organisasi telah melakukan upaya penguatan melalui evaluasi rutin dan pemberian motivasi internal kepada pegawai. Namun, sistem penghargaan yang ada belum berjalan secara maksimal, sehingga belum sepenuhnya mampu mendorong konsistensi dalam penerapan perubahan. Untuk itu, diperlukan pengembangan sistem penghargaan (*reward system*) yang lebih jelas serta pembinaan berkelanjutan guna memperkuat budaya kerja yang adaptif.

Dari sisi efektivitas pelayanan infrastruktur, khususnya pada aspek kualitas dan ketepatan waktu, ditemukan bahwa sebagian proyek telah berjalan dengan baik. Akan tetapi, permasalahan utama masih terletak pada perencanaan yang belum akurat, sehingga sering terjadi revisi di tengah pelaksanaan yang berdampak pada keterlambatan proyek. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan sistem perencanaan yang berbasis data agar lebih tepat sasaran.

Pada aspek efisiensi pengelolaan, pemanfaatan anggaran, material, dan tenaga kerja belum sepenuhnya optimal. Hal ini disebabkan oleh ketidaktepatan distribusi material serta kualitas bahan yang belum konsisten. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan pengawasan yang lebih ketat terhadap penggunaan material serta penerapan sistem monitoring yang terintegrasi.

Selanjutnya, pada aspek keberlanjutan pemeliharaan, sistem pemeliharaan infrastruktur sebenarnya telah tersedia dan cukup terstruktur. Namun, pelaksanaannya masih terkendala oleh keterbatasan sumber daya manusia dan peralatan, sehingga proses perbaikan sering berjalan lambat. Oleh karena itu, diperlukan penjadwalan pemeliharaan secara berkala serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Terakhir, pada indikator kinerja pegawai, terdapat peningkatan produktivitas dan kompetensi setelah penerapan sistem digital. Meskipun demikian, proses adaptasi terhadap sistem baru masih menjadi tantangan bagi sebagian pegawai. Oleh karena itu, diperlukan

pelatihan, pembinaan, serta pemberian insentif agar motivasi dan kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan efektivitas pelayanan infrastruktur. Namun, keberhasilan tersebut masih memerlukan penguatan pada aspek perencanaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi sistem digital, serta peningkatan partisipasi masyarakat agar perubahan yang dilakukan dapat berjalan secara berkelanjutan dan memberikan manfaat yang lebih luas.

Tabel 4.2 Sintesis Model ADKAR dalam Penelitian

Komponen ADKAR	Kondisi Saat Ini	Kesenjangan	Strategi Penguatan
Awareness	Tinggi di semua level	Pemerataan hasil belum optimal	Penguatan komunikasi & pemerataan pembangunan
Desire	Dukungan pegawai kuat	Partisipasi masyarakat rendah	Pelibatan masyarakat aktif
Knowledge	Cukup memadai	Gap kompetensi digital	Pelatihan berkelanjutan
Ability	Ada kemampuan dasar	Adaptasi digital belum merata	Pendampingan & fasilitas
Reinforcement	Sudah ada evaluasi	Reward system belum optimal	Penghargaan & monitoring

Sumber : Olahan Peneliti 2025

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, sintesis model ADKAR menunjukkan bahwa penerapan manajemen perubahan di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Kota Gunungsitoli telah berjalan pada seluruh tahapan utama, yaitu *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*, meskipun masing-masing komponen masih memiliki kesenjangan yang perlu diperbaiki.

Pada tahap *awareness* (kesadaran), kondisi saat ini menunjukkan bahwa tingkat kesadaran terhadap pentingnya perubahan sudah tinggi di semua level organisasi, baik pimpinan, pegawai, maupun masyarakat. Hal ini mencerminkan adanya pemahaman kolektif mengenai urgensi peningkatan kualitas pelayanan infrastruktur. Namun, kesenjangan masih terlihat pada belum optimalnya pemerataan hasil pembangunan. Oleh karena itu, diperlukan

strategi penguatan melalui peningkatan komunikasi internal serta pemerataan pembangunan agar manfaat perubahan dapat dirasakan secara menyeluruh.

Selanjutnya, pada tahap *desire* (keinginan untuk terlibat), dukungan pegawai terhadap perubahan tergolong kuat. Pegawai menunjukkan kemauan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan, terutama dalam mengatasi berbagai kendala operasional. Akan tetapi, keterlibatan masyarakat masih relatif rendah dan cenderung terbatas pada tahap formal. Untuk mengatasi kesenjangan ini, diperlukan upaya pelibatan masyarakat secara lebih aktif, tidak hanya dalam perencanaan, tetapi juga dalam pelaksanaan dan evaluasi pembangunan.

Pada tahap *knowledge* (pengetahuan), kondisi saat ini menunjukkan bahwa pengetahuan pegawai terhadap perubahan, khususnya terkait sistem digital, sudah cukup memadai. Namun, masih terdapat kesenjangan berupa adanya perbedaan tingkat kompetensi digital antarpegawai. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi penguatan melalui pelatihan berkelanjutan agar seluruh pegawai memiliki kemampuan yang merata dalam mendukung transformasi digital.

Pada tahap *ability* (kemampuan), pegawai pada umumnya telah memiliki kemampuan dasar dalam melaksanakan perubahan. Meskipun demikian, adaptasi terhadap sistem digital belum berjalan secara merata di seluruh unit kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan yang ada belum sepenuhnya terkonversi menjadi kinerja yang optimal dalam konteks digitalisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendampingan teknis serta penyediaan fasilitas yang memadai untuk mendukung implementasi perubahan secara efektif.

Terakhir, pada tahap *reinforcement* (penguatan), organisasi telah melakukan upaya penguatan melalui evaluasi terhadap pelaksanaan perubahan. Namun, sistem penghargaan yang ada belum berjalan secara optimal, sehingga belum sepenuhnya mampu mendorong konsistensi perilaku baru di kalangan pegawai. Untuk itu, diperlukan strategi penguatan berupa pengembangan sistem penghargaan yang lebih jelas dan adil, serta monitoring yang berkelanjutan agar perubahan yang telah dilakukan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, sintesis model ADKAR dalam penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun seluruh tahapan perubahan telah dilalui, masih terdapat kesenjangan pada setiap komponen yang memerlukan perhatian. Oleh karena itu, penguatan secara sistematis pada setiap aspek ADKAR menjadi kunci dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan manajemen perubahan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan infrastruktur.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan strategi manajemen perubahan di Dinas PUTR Kota Gunungsitoli melalui pendekatan model ADKAR menunjukkan hasil yang cukup baik, terutama pada aspek kesadaran (*awareness*) dan keinginan untuk terlibat (*desire*) yang telah terbentuk kuat di lingkungan organisasi. Namun, pada aspek pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan penguatan (*reinforcement*), masih terdapat kesenjangan, khususnya dalam pemerataan kompetensi digital dan optimalisasi sistem penghargaan.

Dari sisi efektivitas pelayanan infrastruktur, ditemukan bahwa pelaksanaan proyek belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek perencanaan, efisiensi pengelolaan sumber daya, kualitas hasil pekerjaan, serta keberlanjutan pemeliharaan. Dengan demikian, meskipun perubahan telah berjalan, diperlukan penguatan pada aspek teknis dan organisasi agar peningkatan pelayanan infrastruktur dapat tercapai secara maksimal.

b. Saran

Untuk meningkatkan efektivitas manajemen perubahan dan pelayanan infrastruktur, disarankan agar Dinas PUTR:

1. Meningkatkan perencanaan berbasis data melalui pemanfaatan sistem digital yang terintegrasi.
2. Melaksanakan pelatihan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi digital pegawai.
3. Mengembangkan sistem penghargaan sebagai bentuk penguatan perubahan.

4. Memperluas partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan.
5. Memperkuat pengawasan dan sistem monitoring proyek secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achjar, A. (2023). Metodologi penelitian kualitatif dalam ilmu sosial. Jakarta: Rajawali Pers.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2022). Mengintegrasikan model-model perubahan organisasi: Sebuah tinjauan dan sintesis. *Public Management Review*, 24(2), 157–178. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730944>
- Alharbi, F. (2022). Efisiensi sumber daya dan pelayanan publik: Bukti dari proyek infrastruktur. *Journal of Public Administration Research*, 34(3), 421–438. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab033>
- Alim, M., Syahril, A., & Putra, D. (2023). Partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik: Perspektif kolaboratif pada pembangunan infrastruktur. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 201–213. <https://doi.org/10.23960/jap.v11i2.456>
- Alotaibi, A. (2022). Kualitas layanan infrastruktur dan kepuasan pengguna: Sebuah pendekatan pelayanan publik. *International Journal of Infrastructure Economics*, 9(1), 44–59.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2022). Merancang pesan perubahan untuk menciptakan kesiapan transformasional. *Journal of Change Management*, 22(4), 365–382. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2046789>
- Artopo, D. (2023). Manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi sektor publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 15(1), 11–27. <https://doi.org/10.21009/jian.151.02>
- Ayele, D. (2023). Perencanaan dan penjadwalan penelitian dalam penelitian kualitatif. Addis Ababa: Ethiopian Academic Press.
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., & Lewaherilla, N. (2021). Manajemen perubahan. Penerbit Widina.
- Bandura, A. (1997). Efikasi diri: Latihan pengendalian diri. New York: W. H. Freeman.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). Pelayanan publik baru: Melayani, bukan mengendalikan (Edisike-4). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709783>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain penelitian kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Hermasta, H. (2025). Analisis manajemen perubahan dalam proses transformasi digital instansi pemerintah (Studi Kasus Pada Kementerian Keuangan RI tahun 2019–2024). (Doctoral dissertation. Universitas Gadjah Mada).
- Hiatt, J. (2020). ADKAR: Sebuah model perubahan dalam bisnis, pemerintahan, dan komunitas kita. Prosci Research.

- Hidayat, R., Wibowo, A., & Santoso, B. (2020). Evaluasi berbasis kinerja dalam pengelolaan infrastruktur daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 115–128. <https://doi.org/10.15294/jap.v8i2.30145>
- Hornstein, H. A. (2023). Manajemen perubahan organisasi: Sebuah tinjauan kritis. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0223>
- Ismaya, N. (2022). EFEKTIVITAS PELAYANAN PUBLIK DIUKUR DENGAN PENDEKATAN TEORI SISTEM PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BUTON UTARA. *Publica: Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 13(1), 99-107.
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2020). Kebijakan pengelolaan infrastruktur daerah terpadu dan berbasis kinerja. Jakarta: Kementerian PUPR.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Esensi manajemen: Perspektif internasional, inovasi, dan kepemimpinan* (Edisi ke-11). New York: McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (2021). *Memimpin perubahan* (Edisi ke-3). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kurnia, N. F. (2021). Manajemen perubahan: Studi pada reformasi pelayanan perizinan di Kota Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 13(2), 133–148. <https://doi.org/10.24905/jip.132.2021>
- Kurniawan, T., & Salam, A. (2023). Tata kelola elektronik dalam peningkatan efektivitas pelayanan infrastruktur daerah. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 15(1), 45–59. <https://doi.org/10.21009/jmpd.151.05>
- Lestari, D. (2021). Efektivitas pelayanan infrastruktur publik: Analisis kualitas, akses, dan keberlanjutan. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 9(1), 77–89. <https://doi.org/10.21009/jpd.91.07>
- Mahmudi. (2022). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marques, J., Silva, M., & Costa, A. (2023). Manajemen pengetahuan dan kesiapan organisasi untuk perubahan di sektor publik. *Public Organization Review*, 23(2), 201–220. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00664-3>
- Murdiyanto, E. (2020). *Penelitian kualitatif: Teori dan aplikasi disertai contoh proposal*. Yogyakarta: UPN “Veteran” Yogyakarta Press.
- Naeem, M., Akhtar, N., & Ahmed, R. (2023). Variabel penelitian kualitatif: Sebuah perspektif interpretatif. *International Journal of Qualitative Methods*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/16094069231123456>
- Nufuz, H., Santoso, D., & Amalia, R. (2025). Strategi efektif dalam manajemen perubahan: Membangun ketahanan organisasi di era digital. *Jurnal Manajemen Publik*, 14(1), 33–49. <https://doi.org/10.21009/jmp.141.04>
-]Nur, A. S., Sihabudin, A., & Syadzily, A. H. (2020). Kinerja pengelolaan jalan dan jembatan dalam perspektif pelayanan publik pada dinas pekerjaan umum dan penataan ruang provinsi banten tahun 2017. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 3(1).

- Nurdia, F., Haryati, H., Ainun, A., Burhan, M. R., & Jailani, M. A. (2025). UPAYA DINAS PUPR KOTA MATARAM DALAM MENJAGA KUALITAS INFRASTRUKTUR JALAN. *Jurnal Pengabdian Kolaborasi dan Inovasi IPTEKS*, 3(4), 840-848.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023 tentang Standar Teknis dan Standar Pelayanan Minimal Bidang PUPR.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2015 tentang Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur.
- Prayag, G. (2023). Perubahan organisasi dan administrasi publik: Tujuan, sasaran, dan hasil. *International Public Management Journal*, 26(3), 257–272. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2174352>
- Prosci. (2024). Praktik terbaik dalam manajemen perubahan. *Prosci Research*.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2022). Kesiapan untuk perubahan: Sebuah tinjauan multilevel. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2021-0145>
- Rahman, A. (2021). Teknik pemilihan informan dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(2), 45–53. <https://doi.org/10.23887/jish.v10i2.12345>
- Rijali, A. (2019). Analisis data kualitatif: Model Miles dan Huberman. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9(3), 225–243. <https://doi.org/10.24832/jpk.v9i3.1234>, V., & Basri, H. (2022). Strategi manajemen perubahan dalam sektor publik: Pendekatan partisipatif untuk efektivitas pelayanan. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 17(2), 77–89. <https://doi.org/10.25077/jakp.17.2.77-89.2022>
- Rukhmana, D. (2021). Pengumpulan data primer dalam penelitian sosial. *Jurnal Penelitian Sosial Humaniora*, 5(1), 87–95. <https://doi.org/10.31219/osf.io/abcd1>
- Sanda, M. A., & Arthur, D. (2021). Pelatihan, mentoring, dan implementasi perubahan organisasi. *International Journal of Training and Development*, 25(4), 329–344. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12212>
- Setiawan, I., Putri, D., & Ramadhan, R. (2024). Komunikasi internal dan keberhasilan perubahan digital sektor publik. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(1), 88–103. <https://doi.org/10.21009/jikom.121.07>
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2022). Keberhasilan perubahan organisasi: Mengintegrasikan manajemen perubahan dan manajemen sumber daya manusia. *Public Management Review*, 24(5), 711–733. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879913>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sulistiyawati. (2023). Penelitian kualitatif: Metode penelitian kualitatif. *Jurnal EQUILIBRIUM*, 5(1). <http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/>
- Tanuwijaya, H., KOM, S., & MT, M. (2025). MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SDM. *Manajemen Sumber Daya manusia (Buku Ajar) 2025*, 239.
- Vakola, M. (2021). Keterlibatan dan komitmen karyawan selama perubahan organisasi. *Journal of Change Management*, 21(3), 256–272. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1892798>
- Wadjidi, F. (2020). EFEKTIVITAS PELAYANAN PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR (STUDI PADA KOMUNITAS MASYARAKAT SEBERANG ULU KOTA PALEMBANG). *Jurnal Imiah Management Agribisnis (Jimanggis)*, 1(1), 17-26.
- Wahyurudhanto, T. (2020). Manajemen perubahan birokrasi di Indonesia. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 7(2), 55–67. <https://doi.org/10.21009/jra.72.05>
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 1-180.
- Wikansari, R., Nugroho, A., & Putra, E. (2023). Pelatihan dan pemberdayaan ASN dalam transformasi digital sektor publik. *Jurnal Inovasi Administrasi Publik*, 9(1), 47–63. <https://doi.org/10.21009/jiap.91.06>
- World Bank. (2022). *Maintaining infrastructure for sustainable service delivery*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2023). *Infrastructure for development report 2023*. Washington, DC: World Bank.
- Yudhiantara, R., Permana, A., & Siregar, F. (2023). Reformasi birokrasi digital di Indonesia: Tantangan dan strategi manajemen perubahan. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(2), 199–214. <https://doi.org/10.21009/jkp.152.09>