WALI KOTA SOLOK
PROVINSI SUMATERA BARAT

KEPUTUSAN WALI KOTA SOLOK
NOMOR : 100.3.3.3- 193 -2024

TENTANG

PENETAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

WALI KOTA SOLOK,

Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, partisipasi masyarakat, dan pelayanan publik yang lebih baik, perlu proses perencanaan, implementasi, dan pengawasan perubahan dalam sistem pemerintahan yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi;

b. bahwa manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik sangat penting dalam konteks pemerintahan modern, karena dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan pemerintah;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Wali Kota tentang Penetapan Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Pemerintah Daerah;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota Kecil dlam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 19);

2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
3. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 994);
5. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2023 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (Lembaran Daerah Kota Solok Tahun 2023 Nomor 1, Tambahan Lembaran Daerah Kota Solok Nomor 1);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

KESATU : Menetapkan Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Lingkungan Pemerintah Daerah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Wali Kota ini.

KEDUA : Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik melibatkan berbagai tahapan, seperti analisis kebutuhan, perencanaan strategis, desain sistem, pengembangan perangkat lunak, pengujian, implementasi, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan, serta memperhatikan aspek organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi dalam sistem pemerintahan.

KETIGA : Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik digunakan sebagai panduan kepada instansi di lingkup Pemerintah Daerah dalam melaksanakan Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

KEEMPAT : Keputusan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Solok
pada tanggal 23 April 2024

WALI KOTA SOLOK,

ZUL ELFIAN UMAR

LAMPIRAN

KEPUTUSAN WALI KOTA SOLOK

NOMOR : 100.3.3.3 - 193 -2024

TENTANG : PENETAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

PENETAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan adalah suatu proses yang wajar dan alamiah sehingga segala sesuatu yang ada di dunia ini akan selalu berubah, tidak terkecuali organisasi pemerintah/birokrasi. Manajemen perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik adalah proses perencanaan, implementasi, dan pengawasan perubahan dalam sistem pemerintahan yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik dengan memanfaatkan TIK.

Manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik melibatkan berbagai tahapan, seperti analisis kebutuhan, perencanaan strategis, desain sistem, pengembangan perangkat lunak, pengujian, implementasi, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan. Selain itu, manajemen perubahan juga memperhatikan aspek organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi dalam sistem pemerintahan.

Manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik sangat penting dalam konteks pemerintahan modern, karena dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan pemerintah. Namun, implementasi perubahan ini juga menghadapi tantangan, seperti resistensi dari pihak yang merasa terancam oleh perubahan, keterbatasan sumber daya, dan keamanan informasi yang perlu dijaga. Oleh karena itu, manajemen perubahan yang baik perlu dilakukan dengan hati-hati dan terencana dengan baik.

Perubahan birokrasi yang diharapkan melalui Reformasi Birokrasi di Kota Solok adalah peningkatan kapasitas pemerintahan dan manajemen birokrasi yang bersih, efektif dan efisien. Road Map Reformasi Birokrasi merupakan rencana rinci pelaksanaan birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamankan penyusunan dan pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi setiap 5 (lima) tahunan.

Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok 2022-2026 mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2022-2026 sebagai rencana teknis dan detail mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk memberikan arahan mengenai perubahan yang dilakukan untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi, yaitu mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel dan pelayanan publik yang prima. Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang baik.

Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok 2022-2026 sejalan dengan amanat Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 3 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) 2021-2026, dimana salah satu misi Walikota dan Wakil Walikota periode 2021-2026 yang merupakan misi ke 5 (lima) yaitu peningkatan kapasitas pemerintahan dan manajemen birokrasi yang bersih, efektif dan efisien.

Manfaat dari penyusunan Road Map Reformasi Pemerintah Kota Solok Tahun 2022-2026 adalah sebagai ukuran keberhasilan Pemerintah Kota Solok dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi.

Secara umum, Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok berisi uraian mengenai capaian pelaksanaan reformasi birokrasi periode sebelumnya, berisi tentang upaya, hasil dan dampaknya, analisis lingkungan dan isu strategis berisi gambaran lingkungan birokrasi saat ini dan isu strategis yang dihadapi, sasaran dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dan manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi. Pijakan awal dalam mengurai perjalanan Reformasi Birokrasi di Kota Solok adalah dengan mengidentifikasi gambaran umum dari birokrasi Pemerintah Kota Solok saat ini.

Kerangka gambaran umum dibangun bertumpu pada sasaran reformasi birokrasi yang telah ditetapkan secara nasional, yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel dan pelayanan publik yang prima. Maka Langkah-langkah perubahan yang akan dilakukan melalui delapan area perubahan terdiri dari Manajemen Perubahan, Penataan Peraturan Perundang-undangan/ Deregulasi kebijakan, Penataan organisasi/ Kelembagaan, Penataan Ketatalaksanaan, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan dan Peningkatan Pelayanan Publik.

Selain itu, Road Map ini juga memuat Quick Wins, yaitu pelayanan yang bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya dan dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun, merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan. Jenis pelayanan yang akan dijadikan Quick Wins adalah jenis pelayanan yang secara cepat dapat diperbaiki kualitas pelayanannya dan memberikan dampak yang signifikan pada upaya reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh Pemerintah kota Solok.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kota Solok dilakukan secara bertahap, setiap tahap diharapkan akan memberikan dampak penguatan pada langkah berikutnya. Rencana aksi merupakan uraian tentang rencana kegiatan Reformasi Birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan/pembenahan, prioritas yang harus terus dipelihara dan prioritas pelayanan publik.

Dalam rangka mengawal Road Map Reformasi Birokrasi Kota Solok Tahun 2022-2026 agar sesuai dengan yang direncanakan, maka

dibutuhkan monitoring dan evaluasi. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana yang telah ditetapkan. Berdasarkan monitoring, berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dibenahi pada saat kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target yang telah ditentukan.

Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok dalam penyusunan tata kelola SPBE, perlu memanfaatkan teknologi masa depan yang dapat meningkatkan kualitas layanan. Hal ini juga diperlukan sebagai persiapan untuk menyongsong perubahan di masa depan. Teknologi-teknologi tersebut antara lain Mobile Internet, Cloud Computing, IoT, Big Data Analytics, dan Artificial Intelligence (AI). Oleh karena itu, penyusunan tata kelola tidak boleh hanya terbatas pada peningkatan kemampuan infrastruktur saja, melainkan juga pada kapasitas sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Beberapa capaian kualitas SPBE antara lain:

1. Portal layanan SPBE yang berbasis kecerdasan buatan dan big data.
2. Peningkatan kualitas jaringan pita lebar dan jaringan intra pemerintah.
3. Peningkatan jumlah layanan SPBE sesuai dengan kebutuhan pengguna.
4. Peningkatan kualitas keamanan informasi.
5. Peningkatan kapasitas SDM SPBE.

Implementasi SPBE di berbagai tingkat pemerintahan sangat mendukung pengembangan kota cerdas (smart city). Smart city merupakan sebuah area yang memanfaatkan berbagai macam teknologi seperti IoT, Mobile Internet, AI, dan teknologi terkini lainnya dalam pengelolaan sumber daya secara lebih efektif. Beberapa implementasi dalam level aplikasi misalnya untuk memonitor dan mengelola transportasi umum dan lalu lintas, sumber daya listrik dan air, persampahan, keamanan lingkungan, sistem informasi untuk berbagai layanan seperti sekolah, rumah sakit, pemerintahan, dan berbagai entitas lainnya.

1.2. Maksud dan Tujuan

Pedoman Manajemen Perubahan SPBE dimaksudkan untuk memberikan panduan bagi Pemerintah Daerah Kota Solok dalam melaksanakan Manajemen Perubahan SPBE.

Manajemen perubahan bertujuan untuk menjamin keberlangsungan dan meningkatkan kualitas Layanan SPBE melalui pengendalian perubahan yang terjadi dalam SPBE. Manajemen perubahan dilakukan melalui serangkaian proses perencanaan, analisis, pengembangan, implementasi, pemantauan dan evaluasi terhadap perubahan SPBE. Manajemen perubahan dilaksanakan berdasarkan pedoman manajemen perubahan SPBE. Berikut adalah penjelasan lebih detail mengenai tujuan manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik:

1. Meningkatkan efektivitas pelayanan publik: Dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), pelayanan publik dapat menjadi lebih efektif dalam memberikan layanan yang cepat, akurat, dan responsif kepada masyarakat.
2. Meningkatkan efisiensi pengelolaan pemerintahan: Implementasi manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik dapat

membantu mempercepat proses pengelolaan administrasi dan pengambilan keputusan, serta mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan.

3. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas: Dengan menggunakan teknologi informasi, pemerintah dapat memberikan informasi yang lebih terbuka dan transparan kepada masyarakat, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat pada pemerintah.
4. Meningkatkan partisipasi masyarakat: Dengan memanfaatkan teknologi informasi, pemerintah dapat memfasilitasi partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelayanan publik, sehingga meningkatkan partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam pemerintahan.
5. Meningkatkan aksesibilitas layanan publik: Implementasi manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik dapat membantu meningkatkan aksesibilitas layanan publik bagi masyarakat, terutama bagi masyarakat yang berada di daerah terpencil atau sulit dijangkau.

Dengan tujuan-tujuan tersebut, manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik diharapkan dapat membawa perubahan positif bagi pemerintahan dan masyarakat secara keseluruhan.

1.3. Manfaat

Manfaat dari penerapan Manajemen Perubahan SPBE dalam penerapan SPBE adalah:

1. Meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan penerapan SPBE di Pemerintah Kota Solok;
2. Mempersiapkan dan mengikutsertakan pemangku kepentingan dalam perubahan SPBE untuk mengurangi risiko kegagalan di Pemerintah Daerah Kota Solok;
3. Meningkatkan nilai organisasi dan realisasi manfaat SPBE pada Pemerintah Daerah Kota Solok;
4. Mewujudkan komunikasi yang efektif dalam penyampaian informasi perubahan yang cepat, andal, dan akurat di Pemerintah Daerah Kota Solok; dan
5. Menerapkan solusi perubahan SPBE yang aman dan sesuai kebutuhan.

1.4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Manajemen Perubahan SPBE yang menjadi fokus pembahasan mencakup:

1. Kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE;
2. Proses Manajemen Perubahan SPBE; dan
3. Struktur dan Budaya Manajemen Perubahan SPBE.

1.5. Faktor Pendorong Manajemen Perubahan SPBE

Faktor-faktor yang dapat mendorong terjadinya manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik dapat digolongkan ke dalam dua kelompok sebagai berikut:

1. Faktor Teknologi

   Pendorong teknologi tidak hanya dihasilkan oleh perubahan teknologi yang digunakan, tetapi juga segala aspek yang dapat mengimplikasikan kebutuhan untuk melakukan perubahan terhadap teknologi tersebut. Beberapa contoh pendorong teknologi antara lain adanya inovasi teknologi baru, pengurangan biaya manajemen aset, dan penarikan penggunaan teknologi tertentu.

2. Faktor Bisnis

   Pendorong bisnis berkaitan dengan tujuan-tujuan bisnis yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Solok. Contoh pendorong bisnis antara lain perubahan kebijakan, pengembangan proses pelayanan umum, dan inovasi di bidang pelayanan umum.

1.6. Dasar Hukum

Beberapa kebijakan yuridis yang melandasi Penyusunan Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik;
4. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Tata Naskah Dinas Elektronik di Lingkungan Instansi Pemerintah;
6. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 5 Tahun 2015 tentang Registrar Nama Domain Instansi Penyelenggara Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 209);
7. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Konkuren Bidang Komunikasi dan Informatika (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1026);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2020 tentang Pedoman Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
10. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 16 Tahun 2020 tentang Manajemen Data Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
11. Peraturan Badan Siber dan Sandi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Sistem Pengamanan Dalam Penyelenggaraan Sistem Elektronik;
12. Peraturan Badan Siber dan Sandi Negara Nomor 4 Tahun 2021 tentang Pedoman Manajemen Keamanan Informasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan Standar Teknis dan Prosedur

Keamanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;

13. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 3 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2021-2026
14. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2023 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
15. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 2 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah;
16. Peraturan Walikota Solok Nomor 28 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Komunikasi dan Informatika;
17. Peraturan Walikota Solok Nomor 33 Tahun 2022 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Tahun 2022-2026.

1.7. Pengertian Umum

1. Manajemen Perubahan SPBE adalah pendekatan komprehensif, siklus, dan sistematis pada transisi organisasi, program, dan kegiatan dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan dengan target manfaat perubahan yang diharapkan.
2. Perubahan SPBE adalah proses transisi atau modifikasi berbagai penerapan SPBE yang dikendalikan secara formal dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan.

1.8. Sistematika Pedoman

Sistematika Dokumen Manajemen Perubahan SPBE disusun dalam 5 (lima) bab, yaitu :

Bab I Pendahuluan memuat latar belakang, maksud dan tujuan, manfaat, ruang lingkup, faktor dasar hukum, dan pengertian umum;

Bab II Gambaran Umum Pelayanan memuat deskripsi penjelasan gambaran umum Perubahan Pelayanan pada Pemerintah Kota Solok dan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok;

Bab III Kerangka Kerja Manajemen Perubahan SPBE memuat deskripsi komponen-komponen dasar yang menyusun kerangka kerja tersebut;

Bab IV Perencanaan, analis, pengembangan,implementasi, pemantauan dan reviu, Pelaksana Proses Tata Kelola, Implementasu Perubahan

Bab V Struktur Manajemen dan Budaya Manajemen Perubahan SPBE memuat Struktur Manajemen Perubahan SPBE, Tim manajemen perubahan, persiapan dan kelengkapan manajemen perubahan SPBE, Peran dan Tanggung Jawab, Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama, Membuat Perubahan Berkelanjutan, Buadaya Manajemen Perubahan SPBE

Bab VI Formulir Manajemen Perubahan SPBE

Bab VII Penutup memuat ringkasan pedoman Manajemen Perubahan SPBE.

BAB II
GAMBARAN UMUM

2.1. Gambaran Umum Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok

1. Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok.
2. Isu Strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok

   Isu strategis pelaksanaan RB di Kota Solok pada umumnya tidak terlepas dari Isu Strategis RB Nasional Tahun 2020–2024 sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023. Isu Strategis RB Nasional terbagi kedalam dua isu strategis yaitu:

   a. Isu Strategis di Tingkat Hulu

      Isu strategis tingkat hulu merupakan masalah-masalah yang terjadi di dalam birokrasi yang bersumber pada tata kelola pemerintahan. Isu strategis tingkat hulu umumnya akan menimbulkan potensi masalah lain jika tidak segera ditangani. Beberapa isu tingkat hulu yang berkaitan dengan pelaksanaan RB adalah sebagai berikut :

      1. Birokrasi yang Belum Kolaboratif
      2. Transformasi Digital yang Belum Optimal
      3. Penyederhanaan Struktur dan Mekanisme Kerja Baru yang belum tuntas
      4. Integritas Penyelenggaraan Pemerintahan yang masih menghadapi kendala
      5. Budaya Birokrasi BerAKHLAK yang belum terimplementasi dengan baik.

   b. Isu Strategis di Tingkat Hilir

      Isu strategis hilir umumnya terjadi sebagai turunan yang muncul apabila isu strategis hulu tidak terselesaikan. Isu strategis tingkat hilir merupakan masalah yang muncul di masyarakat terkait dengan agenda program Pembangunan. Beberapa isu strategis hilir yang berkaitan dengan pelaksanaan RB adalah sebagai berikut :

      1. Hasil pelaksanaan program-program pengentasan kemiskinan belum sebanding dengan sumber daya yang dikeluarkan melalui anggaran Negara.
      2. Tantangan resesi global dan pentingnya investasi

         Resesi global membawa potensi yang mengarah pada krisis pangan, energi, dan keuangan menyebabkan semua negara membutuhkan investasi. Peningkatan investasi dipengaruhi oleh keputusan investor untuk melakukan investasi yang didasarkan pada nilai keekonomian dan kemudahan berusaha pada suatu negara. Salah satu faktor yang berpengaruh pada kemudahan dalam berusaha adalah perizinan berusaha dan berinvestasi.

3. Permasalahan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Solok

   a. Pengelolaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah

      Implementasi reformasi birokrasi dilingkungan Pemerintah Kota Solok masih ditemukan banyak persoalan, hambatan dan tantangan yang dihadapi, semuanya berasal dari internal

pemerintah ataupun eksternal pemerintah. Mengacu kepada rekomendasi hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi oleh Kemenpan RB menunjukkan masih banyak yg perlu dibenahi dan ditindaklanjuti meskipun nilai indeks reformasi birokrasi kota solok dari tahun ketahunnya mengalami peningkatan.tahun 2016 dan 2017 nilai indeks RB diperoleh melalui penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dilakukan Pemerintah Kota Solok sendiri dan setelah tahun 2018 sampai dengan saat ini indeks RB dikeluarkan oleh Kemenpan RB atas evaluasi yang dilakukan secara mandiri oleh Pemerintah Kota Solok.

b. Ketercapaian Indikator Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Berdasarkan hasil Evaluasi Pelaksanaan RB Tahun 2022, ketercapaian indikator pelaksanaan RB Pemerintah Kota Solok secara umum masih dibawah dari yang diharapkan. Beberapa indikator strategis seperti Indeks SPBE, Indeks Tata kelola Pengadaan Barang dan Jasa, Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Publik, Indeks Profesionalitas ASN, Maturitas SPIP dan Kapabilitas APIP sebagian besar masih dibawah target minimal Baik.

c. Ketercapaian Kinerja Makro Kota Solok Tahun 2022

2.2. Gambaran Umum Pelayanan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok

1. Kinerja Pelayanan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok

Kewenangan urusan Komuniikasi dan Informatika menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2024 tentang Pemerintahan Daerah meliputi sub urusan Informasi dan Komunikasi Publik, serta sub urusan Aplikasi Informatika. Rincian kewenangan untuk sib urusan informasi dan komunikasi publik yaitu pengelolaan informasi dan komunikasi public pemerintah daerah kabupaten/ kota. Sedangkan rincian kewenangan untuk sub urusan aplikasi informatika adalah pengelolaan nama domain yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat dan sub domain di lingkup pemerintah daerah kabupaten/ kota dan pengelolaan *e-government* dilingkup pemerintah daerah kabupaten/kota. Penyelenggaraan urusan komunikasi dan informatika bertujuan mewujudkan reformasi birokrasi meliputi informasi dan komunikasi publik (IKP), penyelenggaraan *e-government* dan peran GPR (*Government Public Relationship*) dalam membentuk citra positif pemerintah.

Website sudah menjadi keharusan dimiliki oleh Pemerintah Daerah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan transparansi penyelenggaraan pemerintahan dan keterbukaan terhadap informasi yang menyangkut pelayanan publik serta pembangunan fisik/ non fisik yang telah dilaksanakan. Website pemerintah kota solok menggunakan domain solokkota.go.id sebagai nama website pemerintah kota solok. Pada awalnya website pemerintah kota solok dibuat oleh pihak ketiga dan dikelola oleh bagian humas Sekretariat Daerah Kota Solok, namun mulai tahun 2017 website ini mulai dikelola oleh Dinas Kominfo. Untuk tahun 2020 website Pemerintah Kota Solok dibangun ulang oleh personil Dinas Kominfo dengan tampilan mengedepankan layanan informasi bagi masyarakat.

Penyebarluasan informasi kepada masyarakat umum dapat dilakukan dengan menggunakan media online. Sejak tahun 2014 Pemerintah Kota Solok melalui Dinas Perhubungan, Kominfo telah

mengembangkan media online website info publik solok dengan domain kotasolok.info, didukung peralatan media center bantuan dari Kementerian Kominfo RI. Media opline ini memiliki contributor yang berasal dari Perangkat Daerah, Organisasi masyarakat dan wartawan. Tahun 2017 Dinas Kominfo melakukan pengembangan website info publik solok dan mengganti sub domainnya menjadi infopublik.solokkota.go.id.

Bentuk kinerja pelayanan perangkat daerah sebagai berikut:

1. Pengelolaan Lapor Pemko Solok

   Meningkatnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sasaran untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang profesional dan akuntabel. Hal itu dituangkan dalam kegiatan pamantauan isu publik, pendapat umum dan aduan masyarakat.

   Pengelolaan lapor pemko solok dalam rangka meningkatkan pelayanan publik setiap tahunnya tercapai 100%, dalam artian seluruh laporan masyarakat yang masuk segera diteruskan dan ditindaklanjuti oleh OPD teknis terkait.

2. Penyelenggaraan *e-Government*

   e-Government adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan untuk kemudahan pelayanan publik. Adapun aspek dari *e-government* meliputi aspek kebijakan, kelembagaan, insfrastruktur, aplikasi dan perencanaan. Selama 5 tahun terakhir Pemerintah Kota Solok secara berkelanjutan sudah menjalankan pengelolaan *e-government* dengan tujuan untuk meningkatkan tata Kelola pemerintahan yang baik dan bersih.

3. Pengelolaan Domain dan Sub Domain

   Untuk pengelolaan sub domain, peran pemerintah daerah menentukan struktur penamaan sub domain perangkat daerah dan unit kerja yang berada di bawah struktur induk/ instansi yang digunakan untuk menamai website dan aplikasi pemerintah lainnya sesuai dengan Peraturan Wali Kota. Kehadiran website yang meningkat tiap tahun ini adalah bentuk keseriusan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang transparansi dan menjadi tuntutan yang tidak dapat ditawar lagi. Adanya kemudahan akses yang diimbangi dengan integritas jajaran pengelola Pemerintah Kota diharapkan akan menghasilkan percepatan pembangunan Kota Solok dan meningkatkan kepercayaan publik kepada birokrasi. Meningkatnya jumlah website dan aplikasi dari tahun ke tahun dengan sendirinya meningkatkan pula jumlah sub domain yang dikelola.

4. Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik

   Mulai tahun 2017 Pemerintah Kota Solok menaruh perhatian khusus terkait keterbukaan informasi publik ini dengan menunjuk Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi Pemerintah Kota Solok yang berasal dari seluruh instansi publik yang ada di Kota Solok yang berwenang memilah informasi yang wajib dibuka untuk publik, informasi yang dikecualikan dan juga mekanisme penanganan sengketa informasi.

   Pelayanan Informasi Publik di Kota Solok dilakukan lewat satu pintu yakni melalui layanan PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi). Permohonan informasi public dapat diajukan

melalui website ppid.solokkota.go.id dan melalui kunjungan langsung ke desk information pada kantor Dinas Kominfo Kota Solok.

5. *Smart City* Kota Solok

   Sejalan dengan Program Nasional Gerakan menuju 100 Smart City (program Bersama Kementrian Komunikasi dan Informatika, Kemetrian Dalam Negeri, Kementrian PUPR, Bappenas dan Kantor Staf Kepresidenan), Pemerintah Kota Solok melalui Dinas Kominfo juga telah memulai Gerakan *Smart City* Kota Solok secara mandiri. Pada Tahun 2024 Pemerintah Kota Solok mendapatkan pendampingan penyusunan *Masterplan Smart City* dari Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.

6. Penyelenggaraan Statistik Sektoral

   Untuk memperoleh data yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, mudah diakses, dan dibagipakaikan maka diterbitkan Peraturan Presiden nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia. Dalam peraturan ini, penyelenggaraan Satu Data Indonesia di tingkat daerah dilaksanakan oleh pembina data tingkat daerah dalam hal ini BPS Kota Solok. Untuk mendukung satu data di Kota Solok, Dinas Kominfo selaku Walidata mengembangkan aplikasi dengan nama Portal Satu Data (PORSADA) dengan akses url porsada.solokkota.go.id dan ckan.solokkota.go.id.

7. Penyelenggaraan Persandian

   Terkait pemanfaatan teknologi persandian untuk pengamanan dokumen elektronik pemerintah, Dinas Kominfo telah memfasilitasi penerbitan Sertifikat Elektronik oleh Balai Sertifikasi Elektronik Badan Siber dan Sandi Negara (BSrE BSSN) sehingga setiap dokumen elektronik yang disebarluaskan telah dijamin keasliannya.

2. Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan

Berdasarkan kinerja pelayanannya, terindentifikasi tantangan yang dihadapi Dinas Komunikasi dan Informatika sebagai berikut:

1. Komitmen keterbukaan informasi public oleh setiap perangkat daerah.
2. Kemajemukan tingkat Pendidikan dan pengetahuan informasi masyarakat.
3. Penyebarluasan informasi/ berita yang tidak valid atau hoaks.
4. Konten internet negatif.
5. Pencurian data dan informasi.
6. Kota solok merupakan daerah rawan bencana (gempa dan badai)

Sedangkan peluang bagi Dinas Komunikasi dan Informatika untuk menjawab tantangan diatas dalam rangka pengembangan pelayanan adalah:

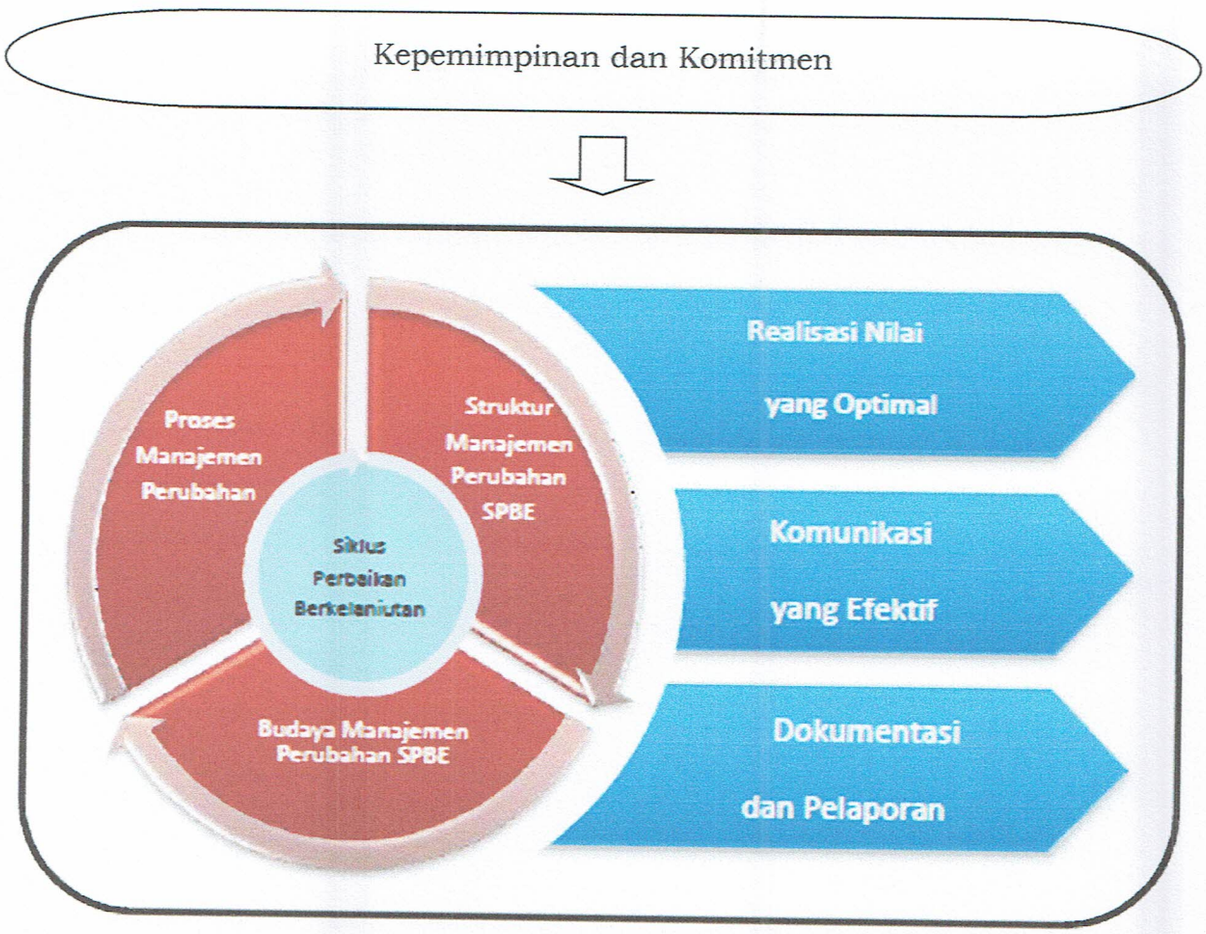
1. Diseminasi informasi melalui Lembaga media dan komunitas.
2. Komitmen pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Pemerintah Kota Solok.
3. Edukasi masyarakat dalam memanfaatkan layanan SPBE melalui Lembaga/ Institusi Pendidikan di Kota Solok.

4. Pemerintah Kota lainnya, penyedia telekomunikasi dan Lembaga lainnya membuka peluang pengembangan SPBE (termasuk audit SPBE).
5. Kerjasama dengan BPS pada lingkup statistik sektoral.

BAB III
KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE mendeskripsikan komponen dasar yang digunakan sebagai landasan penerapan Manajemen Perubahan SPBE di Pemerintah Kota Solok. Tujuan dari kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE adalah untuk membantu Pemerintah Daerah Kota Solok dalam mengintegrasikan Manajemen Perubahan SPBE ke dalam kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Kota Solok.

Komponen dasar dari kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE terdiri atas prinsip mengenai kepemimpinan dan komitmen, serta proses dan tata kelola Manajemen Perubahan SPBE sebagaimana terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kerja Manajemen Perubahan SPBE

3.1. Konsep Manajemen Peubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Agen perubahan atau *agent of change* adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai role model. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang "dapat" dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya

dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai- pegawai yang "dipilih" berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan. Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

1. Katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
2. Pemberi Solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.
3. Mediator adalah peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.
4. Penghubung Sumber Daya adalah peran untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.
5. Role model adalah individu yang bisa dijadikan contoh dalam prestasi kerjanya, pola fikirnya (mind set) dan budaya kerjanya (cultur set) dalam proses perubahan.
6. Pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan serta dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu.
7. Strategi komunikasi adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi perubahan (baik program maupun kebijakan) dari satu pihak agen perubahan dan tim manajemen perubahan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah) kepada pihak internal Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dan pihak eksternal. Dalam proses tersebut ditumbuhkan suatu proses pembelajaran dua arch tentang cara berpikir, merasakan, dan bertindak, untuk menghasilkan perubahan.

3.2. Prinsip Manajemen Perubahan

Dalam melakukan manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik ini, terdapat tiga pendekatan yang perlu ditempuh di mana antara satu dengan lainnya perlu diintegrasikan. Ketiga pendekatan tersebut antara lain:

1. Strategis (*Top-down*)
   Perubahan yang diarahkan oleh pejabat publik yang bertujuan untuk meningkatkan, membuat kapabilitas TIK baru, ataupun untuk menyelaraskan dengan perubahan arahan pimpinan, pemerintah pusat/provinsi, atau implementasi aturan/perundangan baru
2. *Bottom-up*
   Perubahan di tingkat Perangkat Daerah yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kapabilitas TIK yang berkaitan dengan infrastruktur dan aplikasi.
3. Evaluatif
   Perubahan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap realisasi manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik.

3.3. Kepemimpinan dan Komitmen

Kepemimpinan merupakan komponen kritikal untuk kesuksesan penerapan Manajemen Perubahan SPBE. Pimpinan Pemerintah Daerah Kota Solok hendaknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dalam penerapan kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE, melalui:

1. Proses Manajemen Perubahan SPBE;
2. Struktur Manajemen Perubahan SPBE;
3. Budaya Manajemen Perubahan SPBE; dan
4. Siklus Perbaikan Berkelanjutan.

Sehingga sasaran utama dari Manajemen Perubahan SPBE yaitu Realisasi Nilai yang Optimal, Komunikasi yang Efektif, serta Pelaporan yang Terdokumentasi dapat tercapai.

3.4. Siklus Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan adalah pendekatan jangka panjang berkelanjutan yang dilakukan secara bertahap dan bertujuan untuk membuat perubahan dari waktu ke waktu. Siklus Perbaikan Berkelanjutan ini membantu memastikan Proses, Struktur, dan Budaya Manajemen Perubahan SPBE memenuhi tujuan SPBE.

a. Proses Manajemen Perubahan SPBE
   Proses Manajemen Perubahan SPBE adalah serangkaian langkah perubahan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, analisis, pengembangan, implementasi, serta pemantauan dan evaluasi terhadap Perubahan SPBE.
b. Struktur Manajemen Perubahan SPBE
   Struktur Manajemen Perubahan SPBE merupakan struktur *adhoc* yang menjalankan tugas dan tanggung jawab tambahan terkait Manajemen Perubahan SPBE.
c. Budaya Manajemen Perubahan SPBE
   Budaya Manajemen Perubahan SPBE merupakan perilaku kesadaran terhadap adanya kemungkinan terjadinya Perubahan SPBE, baik positif maupun negatif, yang ditindaklanjuti dengan upaya yang berfokus pada penerapan Manajemen Perubahan SPBE di Pemerintah Kota Solok.

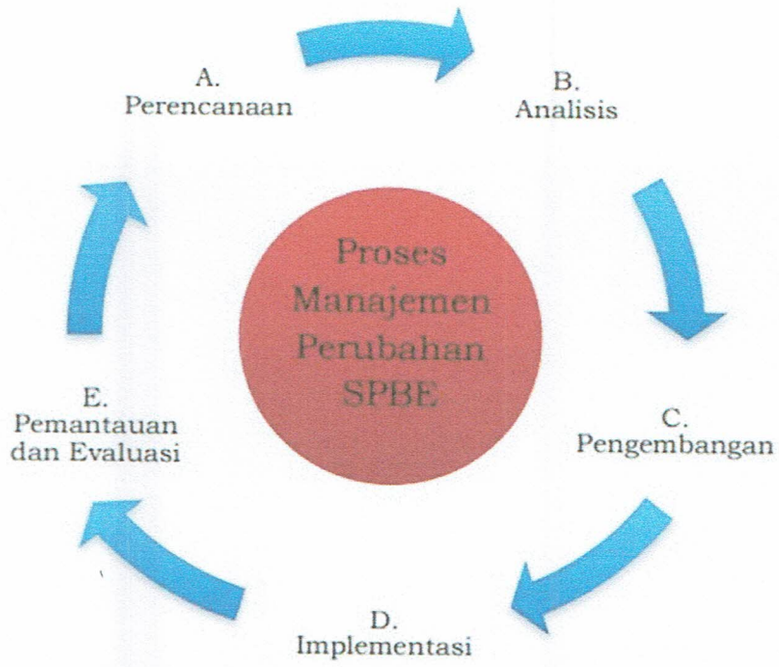
3.5. Sasaran Utama Manajemen Perubahan SPBE

Pendekatan terstruktur yang dilakukan dalam Manajemen Perubahan SPBE merupakan pergeseran atau transisi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan. Manajemen Perubahan SPBE memiliki sasaran utama yang di antaranya sebagai berikut:

a. Realisasi Nilai yang Optimal
   Melalui pendekatan terstruktur yang dilakukan dalam Manajemen Perubahan SPBE, diharapkan hambatan menjadi lebih minim sehingga realisasi menjadi optimal.
b. Komunikasi yang Efektif
   Komunikasi yang efektif diharapkan dapat terjalin melalui penerapan Manajemen Perubahan SPBE. Seluruh informasi yang tepat dan akurat serta keterlibatan berbagai pihak dalam rangka perubahan menjadi dampak adanya penerapan manajemen ini.
c. Pelaporan yang Terdokumentasi
   Penerapan Manajemen Perubahan SPBE berimplikasi pada adanya pelaporan yang terdokumentasi. Dokumentasi yang berfungsi sebagai bukti dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik bagi Pemerintah Kota Solok, serta menemukan kekurangan dan perbaikan melalui pelaporan yang dilakukan.

BAB IV
PROSES MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Proses Manajemen Risiko SPBE merupakan penerapan secara sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik terhadap aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko (identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko), penanganan risiko, pemantauan dan reviu, serta pencatatan dan pelaporan. Proses Manajemen Risiko SPBE diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Proses Manajemen Perubahan SPBE

4.1. Perencanaan

Dalam melakukan perencanaan Manajemen Perubahan SPBE, penetapan tujuan perubahan diperlukan untuk memastikan pemahaman terkait nilai proposisi (*value proposition*) dari Pemerintah Daerah Kota Solok. Hal ini juga berkaitan erat dengan tugas dan fungsi Pemerintah Daerah Kota Solok dalam memberikan layanan.

Di sisi lain, layanan publik terbagi menjadi dua jenis layanan yaitu layanan kepada masyarakat (*Government to Citizen/G2C*) maupun layanan kepada pelaku bisnis (*Government to Business/G2B*). Layanan administrasi pemerintahan juga terbagi menjadi dua jenis layanan yaitu layanan kepada pegawai (*Government to Employee/G2E*) dan layanan kepada instansi pemerintah lain (*Government to Government/G2G*). Pengisian domain layanan, area layanan, dan jenis layanan ini menjadi hal yang penting dalam menetapkan tujuan perubahan sebagaimana dapat dilihat dalam Formulir Manajemen Perubahan SPBE pada Bab VI.

Perencanaan Manajemen Perubahan SPBE yang tepat sasaran tidak terlepas dari cara mengidentifikasi karakteristik/kondisi saat ini yang dapat mendukung keberhasilan Manajemen Perubahan SPBE. Identifikasi kunci keberhasilan perubahan mencakup 4 (empat) faktor sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, merupakan faktor yang berkaitan dengan dukungan dari level pimpinan tinggi di Pemerintah Kota Solok dalam memberikan ruang dan kesempatan bagi pejabat/pegawai untuk melakukan hal terbaik demi keberhasilan perubahan.
2. Pengetahuan dan Keahlian, merupakan faktor yang berkaitan dengan penguasaan keahlian dan pengetahuan baik secara individu maupun berkelompok yang digunakan dalam proses Manajemen Perubahan SPBE.
3. Keterlibatan Pegawai, merupakan faktor yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai di Pemerintah Kota Solok dalam menjalankan Manajemen Perubahan SPBE yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan keunggulan digital.
4. Pertumbuhan dan Tren Teknologi, merupakan faktor yang berkaitan dengan eksekusi dan pemanfaatan teknologi baru yang mempengaruhi operasional Manajemen Perubahan SPBE dan meningkatkan kinerja Pemerintah Kota Solok.

Identifikasi peraturan terkait Manajemen Perubahan SPBE beserta struktur tim Manajemen Perubahan SPBE yang sudah ada, memiliki peranan penting dalam mendukung perencanaan Manajemen Perubahan SPBE yang sistematis. Urgensi Manajemen Perubahan SPBE juga menjadi hal yang perlu dipahami sejak awal karena melatarbelakangi kebutuhan Manajemen Perubahan SPBE, baik melalui permintaan perubahan SPBE maupun perencanaan yang disepakati bersama. Urgensi Manajemen Perubahan SPBE ini mencakup urgensi jangka panjang yang mengikuti jangka waktu arsitektur SPBE dan peta rencana SPBE, serta urgensi jangka pendek yang mengikuti jangka waktu setiap proyek SPBE ataupun perubahan pada tingkat komponen. Perbandingan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan diperlukan untuk mengetahui kesenjangan yang perlu diatasi untuk mencapai target. Perbandingan tersebut dapat menggunakan jangka waktu arsitektur SPBE dan peta rencana SPBE, serta mencakup delapan area perubahan SPBE, yaitu:

1. Kebijakan internal tata kelola SPBE;
2. Perencanaan strategis SPBE;
3. Teknologi informasi dan komunikasi;
4. Penyelenggara SPBE
5. Penerapan manajemen SPBE;
6. Pelaksanaan audit TIK;
7. Layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik; dan
8. Layanan publik berbasis elektronik.

Delapan area tersebut perlu ditentukan prioritas supaya lebih fokus dalam pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE.

4.2. Analis

Analisis Manajemen Perubahan SPBE mencakup analisis dampak perubahan, analisis kesiapan perubahan individu, dan analisis kesiapan perubahan organisasi. Dalam analisis dampak perubahan, penting untuk mengidentifikasi dahulu area dampak untuk memahami hal yang akan berubah. Jika pemangku kepentingan bingung atau memiliki visi yang berbeda tentang perubahan, perubahan yang terjadi dapat menciptakan resistensi atau penolakan baik dari individu maupun organisasi. Selanjutnya, perlu dilakukan analisis area dampak perubahan melalui persentase persepsi perubahan. Area dampak perubahan yang mungkin terjadi yaitu hubungan pekerjaan, konten pekerjaan, keterampilan dan kompetensi, serta lingkungan kerja. Terdapat beberapa persepsi

perubahan terkait analisis dampak perubahan yang perlu dilakukan pengisian survei oleh beberapa pegawai.

Pada fase analisis Manajemen Perubahan SPBE, penting untuk mengetahui kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Analisis kesiapan perubahan ini mencakup analisis kesiapan individu sebagai dirinya sendiri (analisis kesiapan perubahan individu) dan analisis kesiapan perubahan individu sebagai bagian organisasi (analisis persiapan perubahan organisasi). Analisis kesiapan perubahan individu perlu dilakukan untuk mengetahui kesiapan setiap pegawai dalam melakukan perubahan. Analisis ini cukup singkat dengan lima persepsi perubahan tentang individu pegawai yang perlu dinilai dengan skala likert seperti terlihat pada gambar 2.

Selanjutnya, analisis persiapan perubahan organisasi terdiri dari delapan topik perubahan yang menjadi penilaian kesiapan pegawai sebagai bagian dari instansi pemerintah dalam menangani perubahan. Delapan topik perubahan ini berupa skala likert yang mencakup:

1. Penerimaan perubahan;
2. Kapasitas mengelola perubahan;
3. Kekhawatiran seputar perubahan;
4. Kapasitas instansi untuk mengelola perubahan;
5. Kapasitas kepemimpinan untuk mengelola perubahan;
6. Praktik komunikasi;
7. Preferensi cara menerima informasi terkait pekerjaan; dan
8. Preferensi cara belajar terkait strategi instansi.

4.3. Pengembangan

Proses pengembangan yang dimaksud pada bagian ini merupakan pengembangan dari rencana yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu pada proses perencanaan. Pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek merupakan bagian dari perencanaan Manajemen Perubahan SPBE jangka panjang, sebagaimana yang dapat dilihat pada formulir yang tercatum pada Bab VI. Pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek mencakup penjabaran rencana jangka pendek serta perumusan strategi, komunikasi, dan pelatihan.

Pemerintah Daerah Kota Solok dalam melakukan perumusan strategi perlu mengidentifikasi beberapa hal berikut:

1. Nama perubahan terkait SPBE, yaitu nama yang digunakan untuk setiap pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek.
2. Area perubahan SPBE, yaitu lingkup area perubahan-perubahan yang diharapkan. Kriteria pada area perubahan SPBE di antaranya adalah sebagai berikut:
   a. Kebijakan internal tata kelola SPBE yang merupakan kebijakan internal pada Pemerintah Daerah Kota Solok terkait arsitektur SPBE, peta rencana SPBE, manajemen data, pembangunan aplikasi SPBE, pusat data, jaringan intra, sistem penghubung layanan, manajemen keamanan informasi, audit teknologi informasi dan komunikasi, dan Tim Koordinasi SPBE.
   b. Perencanaan strategis SPBE yang merupakan tata kelola pada Pemerintah Daerah Kota Solok terkait arsitektur SPBE, peta rencana SPBE, keterpaduan rencana dan anggaran SPBE, serta inovasi proses bisnis SPBE.

c. Teknologi informasi dan komunikasi yang merupakan tata kelola pada Pemerintah Daerah Kota Solok terkait pembangunan aplikasi SPBE, pusat data, jaringan intra pemerintah daerah, dan sistem penghubung layanan pemerintah.
d. Penyelenggara SPBE merupakan perangkat daerah yang melakukan kolaborasi penerapan, tata kelola, pengelolaan SPBE pada Pemerintah Daerah Kota Solok yang dikoordinasikan oleh Tim Koordinasi SPBE dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi yang terpadu.
e. Penerapan manajemen SPBE yang merupakan penerapan manajemen risiko SPBE, manajemen keamanan informasi, manajemen data, manajemen aset TIK, kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, manajemen perubahan, dan manajemen layanan SPBE pada Pemerintah Kota Solok.
f. Pelaksanaan audit TIK dilaksanakan oleh perangkat daerah yang mencakup audit infrastruktur SPBE, audit aplikasi SPBE, dan audit keamanan SPBE pada Pemerintah Kota Solok.
g. Layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik yang mencakup berbagai layanan Pemerintah Kota Solok yang ditujukan ke pegawai atau instansi pemerintah lainnya, dapat berupa layanan perencanaan, penganggaran, keuangan, pengadaan barang dan jasa, kepegawaian, kearsipan dinamis, pengelolaan barang milik negara/daerah, pengawasan internal pemerintah, akuntabilitas kinerja, dan kinerja pegawai.
h. Layanan publik berbasis elektronik yang mencakup berbagai layanan Pemerintah Kota Solok yang ditujukan ke masyarakat atau pelaku bisnis, dapat berupa layanan pengaduan pelayanan publik, data terbuka, jaringan dokumentasi dan informasi hukum, dan layanan publik lainnya yang secara umum maupun secara khusus dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai kewenangan masing-masing.

3. Jangka waktu perubahan SPBE, yaitu jangka waktu yang ditetapkan untuk menjalankan kegiatan perubahan yang ditetapkan pada setiap setiap pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek.
4. Anggaran, yaitu alokasi biaya yang akan digunakan untuk menjalankan pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek.
5. Kategori perubahan SPBE, yaitu klasifikasi perubahan yang direncanakan. Dalam menentukan hal ini, terdapat 3 (tiga) kategori perubahan diantaranya:
   a. Perubahan Standar merupakan perubahan sederhana yang tidak perlu persetujuan pada tingkat pimpinan dan tidak memerlukan proses perancangan.
   b. Perubahan Normal merupakan perubahan yang memerlukan persetujuan tingkat pimpinan, perancangan dalam pelaksanaan, dan hasil perubahan perlu dipublikasikan secara resmi.
   c. Perubahan Darurat merupakan perubahan yang bersifat mendesak dan perlu segera dilakukan, sehingga dimungkinkan bahwa pengembangan yang bersifat darurat tidak melalui proses perencanaan dan analisis.
6. Jenis Perubahan SPBE, yaitu jenis ruang lingkup SPBE dalam pengembangan yang akan dilaksanakan. Terdapat 2 (dua) jenis perubahan SPBE yaitu:
   a. Proyek, yaitu jenis perubahan yang berfokus pada keberhasilan proyek.

b. Komponen, yaitu jenis perubahan yang berfokus pada perubahan pada produk dan layanan, memiliki cakupan lebih kecil dibandingkan proyek.

7. Ruang Lingkup, yaitu batasan dari perubahan yang dikembangkan dalam perencanaan jangka pendek.
8. Input merupakan berbagai bentuk kegiatan maupun dokumen yang dapat menjadi masukan dalam melaksanakan kegiatan perubahan SPBE.
9. Output merupakan berbagai bentuk kegiatan maupun dokumen yang menjadi hasil luaran dari terlaksananya kegiatan perubahan SPBE.
10. Kriteria Keberhasilan merupakan acuan tingkat pencapaian yang akan digunakan untuk menentukan keberhasilan dari pelaksanaan perubahan melalui Manajemen Perubahan SPBE. Dalam pengisian kriteria keberhasilan, Pemerintah Kota Solok dapat menuliskan dalam bentuk persentase dari variabel keberhasilan yang ditentukan.
11. Peta Rencana SPBE Pemerintah Kota Solok perlu dicantumkan dalam proses pengembangan ini. Mulai dari sasaran program/kegiatan strategis, indikator kinerja, inisiatif strategis, muatan, program, dan kegiatan yang akan didukung melalui Manajemen Perubahan SPBE yang akan diterapkan.
12. Rincian kegiatan adalah penjabaran mengenai kegiatan yang telah ditentukan dari pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek.
13. Strategi Manajemen Perubahan SPBE merupakan pendekatan yang akan dilakukan dalam menjalankan kegiatan Manajemen Perubahan SPBE. Pemerintah Kota Solok dapat memilih asumsi yang digunakan dan mengelompokkan dalam kategori pendekatan yang sesuai. Pendekatan ini dikategorikan dalam 4 (empat) kategori yaitu empiris rasional, reedukasi-normatif, pemaksaan kekuasaan, dan adaptif terhadap lingkungan. Setiap kategori pendekatan Manajemen Perubahan SPBE memiliki asumsi yang dapat dijabarkan sebagai berikut:
    1) Pendekatan empiris-rasional:
        a. Peringatan awal dapat memberikan waktu persiapan kepada pegawai.
        b. Prediksi pola perilaku pegawai dapat dilakukan.
        c. Agen perubahan berperan dalam meyakinkan bahwa perubahan bermanfaat bagi pegawai.
        d. Informasi yang tepat waktu dan konsisten dapat selalu disampaikan ke pegawai.
        e. Peran baru dalam pekerjaan setelah perubahan ditetapkan perlu diketahui dan dipahami oleh pegawai.
        f. Argumen yang logis melandasi adanya perubahan.
        g. Perubahan yang penting dapat didukung oleh semua pegawai.
        h. Perubahan permanen dapat diciptakan dengan hubungan, sikap, nilai, dan kepiawaian di dalam instansi.
        i. Insentif dapat mendukung pegawai dalam menerima perubahan.
        j. Keuntungan terhadap diri sendiri mempengaruhi pegawai untuk mengikuti perubahan.
    2) Pendekatan reedukasi-normatif:
        a. Pandangan manusia sebagai makhluk sosial yang perilakunya dapat diubah melalui budaya kelompok dapat melandasi perubahan.
        b. Nilai dan kepercayaan kelompok dapat memperkuat penerimaan terhadap perubahan.

c. Efektivitas perubahan dapat dicapai melalui adopsi budaya kelompok.Pendefinisian ulang dan penafsiran norma dan nilai dapat mendukung perubahan.
d. Komitmen perubahan yang terus dijaga dapat mendorong perubahan.
e. Agen perubahan dapat merekonstruksi nilai perorangan untuk menyelesaikan konflik.
f. Bahasa, budaya, norma, dan kebiasaan dapat mempengaruhi pegawai.
g. Kolaborasi dapat membujuk pegawai untuk melakukan perubahan.
h. Dialog dapat membuat hubungan yang saling menguntungkan antara agen perubahan dan pegawai.
i. Penyesuaian diri terhadap arus perubahan dapat dilakukan oleh sebagian besar pegawai.

3) Pendekatan pemaksaan-kekuasaan:
a. Kekuatan pada unit terkait manajemen internal mendorong perubahan.
b. Pemberian hadiah mendukung kepatuhan terhadap perubahan.
c. Pemberian penghargaan mendukung perubahan dapat diterima.
d. Pemberian ancaman dapat mendukung perubahan.
e. Kepatuhan kepada pemegang kekuasaan melandasi perubahan.
f. Otoritas dan pengaruh kebijakan dapat memaksakan kehendak atasan kepada pegawai.
g. Aturan yang telah berlaku dan ditetapkan cenderung dipatuhi oleh pegawai.
h. Pengenaan sanksi dapat mendukung perubahan.
i. Kebijakan/aturan baru yang dikomunikasikan dapat mendukung perubahan dapat diterima.
j. Kekuatan politik atau ekonomi dapat memaksa pegawai untuk mengikuti perubahan.

14. Pendekatan adaptif terhadap lingkungan:
a) Kecepatan dalam penerapan struktur perubahan yang baru memudahkan agen perubahan dalam menghapus cara lama dan membuat perubahan yang permanen.
b) Kecepatan dalam asimilasi proses perubahan memudahkan pegawai beradaptasi dengan perubahan.
c) Perubahan akan diikuti pegawai apabila tidak ada pilihan lain selain berubah.
d) Pencapaian visi dapat didukung dengan pembentukan komunitas baru.
e) Integritas terhadap instansi mendorong pegawai untuk melakukan perubahan.
f) Kesadaran individu untuk melakukan perubahan mendukung perubahan secara menyeluruh.
g) Pengaruh lingkungan eksternal dalam menekan perubahan individu mendukung perubahan dapat diterima.
h) Pembentukan kelompok baru mendukung perubahan dapat diterima.
i) Perubahan secara bertahap dari cara lama ke cara baru mendukung perubahan dapat diterima.
j) Pegawai mudah beradaptasi dengan keadaan baru walaupun awalnya menentang gangguan dan kehilangan.

15. Pemangku kepentingan yang diidentifikasi pada proses ini terbagi menjadi 2 (dua), yaitu utama dan pendukung yang masing-masing memiliki kategori resistensi. Terdapat 3 (tiga) kategori resistensi, diantaranya sebagai berikut:

a) *Champion*: sangat mendukung perubahan dan tingkat resistensi perubahan yang sangat rendah.
b) *Floating Voter*: tingkat mendukung perubahan dan tingkat resistensi sama tinggi, tidak konsisten dan sewaktu-waktu dukungan perubahan atau resistansi dapat berubah.
c) *Blocker*: tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukan sabotase terhadap perubahan yang akan dilakukan.

16. Komunikasi yang akan dilakukan dalam Manajemen Perubahan SPBE perlu diidentifikasi. Komunikasi dengan pihak internal bertujuan untuk membangun persepsi positif tentang perubahan, meningkatkan pemahaman terkait Manajemen Perubahan SPBE, membantu pegawai dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan, serta meningkatkan partisipasi aktif dalam melakukan perubahan. Selain itu, perlu dilakukan komunikasi dengan pihak eksternal agar instansi pemerintah dapat terbuka dalam konsultasi dan komunikasi terkait perubahan, meningkatkan pemahaman pihak eksternal terkait perubahan yang sedang dilakukan di instansi pemerintah, serta meningkatkan citra baik instansi pemerintah. Komunikasi ini dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya dengan sosialisasi, pembuatan buku saku, selebaran, spanduk, pertemuan berkala, dan sebagainya.
17. Pelatihan yang akan dilakukan dapat diidentifikasi jika diperlukan. Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek agar para pemangku kepentingan memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mencapai tujuan dari pelaksanaan kegiatan dalam Manajemen Perubahan SPBE.

4.4. Implementasi

Proses implementasi rencana Manajemen Perubahan SPBE berfokus pada implementasi kerja/tindakan dalam rencana manajemen perubahan yang terperinci. Rencana Manajemen Perubahan SPBE ini dijalankan untuk mencapai manfaat yang diharapkan dari implementasi manajemen perubahan. Aktivitas pada proses ini mencakup menjalankan, mengelola, memantau implementasi rencana Manajemen Perubahan SPBE. Seperti yang tertera pada Bab VI, implementasi Manajemen Perubahan SPBE diisikan dalam berupa 2 (dua) bagian, yaitu target yang diisikan dengan target yang diharapkan dan realisasi yang diisikan dengan kondisi aktual. Modifikasi rencana manajemen perubahan dapat dilakukan apabila diperlukan, namun modifikasi rencana tersebut perlu didokumentasikan dan dikomunikasikan kembali dengan pemangku kepentingan terkait.

4.5. Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan evaluasi dalam Manajemen Perubahan SPBE mencakup pemantauan dan evaluasi perubahan jangka pendek serta pemantauan dan evaluasi perubahan jangka panjang. Target dan realisasi indikator kinerja menjadi hal yang yang perlu dipantau dan dievaluasi pada setiap kegiatan perubahan SPBE jangka pendek. Pemantauan dan evaluasi perubahan jangka pendek dilakukan melalui identifikasi realisasi yang mencapai/melampaui target, kendala penerapan manajemen perubahan, dan usulan perbaikan ke depan terhadap elemen manajemen perubahan. Elemen manajemen perubahan SPBE dapat mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Penjadwalan perubahan;
2. Penganggaran perubahan;

3. Kontrol ruang lingkup perubahan;
4. Ketersediaan sumber daya perubahan;
5. Komunikasi perubahan;
6. Penyelesaian isu perubahan; dan
7. Dokumentasi perubahan.

Pemantauan dan evaluasi perubahan jangka panjang merupakan proses identifikasi target yang ingin dicapai dan realisasi yang telah dilakukan terhadap area perubahan SPBE. Area perubahan SPBE mencakup:

1. Kebijakan internal tata kelola SPBE;
2. Perencanaan strategis SPBE;
3. Teknologi informasi dan komunikasi;
4. Penyelenggara SPBE;
5. Penerapan manajemen SPBE;
6. Pelaksanaan audit TIK;
7. Layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik; dan
8. Layanan publik berbasis elektronik.

Dalam pemantauan dan evaluasi jangka panjang ini dibutuhkan pengelolaan transisi. Proses mengelola transisi ini mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan terkait perubahan yang mungkin muncul setelah rencana Manajemen Perubahan SPBE berjalan dan manfaat mulai tercapai. Proses mengelola transisi ini perlu dikomunikasikan untuk memastikan transisi perubahan berjalan dengan baik sehingga dapat dikelola dalam manajemen pengetahuan SPBE. Mempertahankan perubahan berarti memastikan manajemen perubahan SPBE menghasilkan perubahan yang dapat dijalankan secara konsisten dan tidak kembali ke cara yang lama. Instansi pemerintah harus berada pada zona netral dalam transisi perubahan SPBE sehingga siap terhadap transisi perubahan yang terjadi. Setelah rangkaian Manajemen Perubahan SPBE selesai, ada kemungkinan terjadi perubahan selanjutnya yang disebut dengan awal baru, namun perubahan tersebut harus menuju ke arah dan tujuan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil evaluasi, dapat didefinsikan kebutuhan-kebutuhan perubahan yang ada. Setelah kebutuhankebutuhan perubahan terdefinisi, perlu dilakukan proses tata kelola di mana perubahan tersebut harus dikoordinasikan atau disetujui oleh pihak-pihak tertentu. Setelah usulan dan kebutuhan-kebutuhan perubahan disetujui, perubahan tersebut diimplementasikan dan harus didokumentasikan.

1. Dokumentasi Usulan Perubahan Bersamaan dengan proses realisasi manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik, akan ada informasi- informasi baru yang dapat mempengaruhi manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik itu sendiri. Informasi tersebut dapat berupa informasi mengenai teknologi, perubahan kebijakan, maupun lesson learned dari proses realisasi. Informasi-informasi tersebut dapat membuat beberapa bagian Masterplan menjadi tidak lagi relevan atau tidak lagi cukup untuk mewujudkan target yang dicanangkan sehingga diperlukan perubahan pada *Masterplan* tersebut. Perubahan-perubahan yang diusulkan beserta pendorong perubahan tersebut perlu didokumentasikan. Adapun dokumentasi Usulan Perubahan tersebut mencakup hal-hal berikut.
   1) Deskripsi usulan perubahan
      Usulan Perubahan harus menjelaskan bagian-bagian apa dalam Masterplan yang akan diubah beserta jenis serta bentuk perubahan yang diusulkan.

2) Rasionalisasi usulan perubahan
Usulan Perubahan perlu menjabarkan faktor-faktor yang menjadi pendorong diusulkannya perubahan. Faktor-faktor tersebut dapat terdiri atas satu atau beberapa kelompok faktor yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya.
3) Penilaian dampak yang dihasilkan dari usulan perubahan
Usulan Perubahan perlu menyertakan penilaian terhadap dampak yang dihasilkan dari perubahan yang diusulkan. Dampak yang perlu dipertimbangkan antara lain dampak terhadap kebutuhan-kebutuhan tertentu yang berkaitan, dampak terhadap prioritas stakeholder, dan dampak terhadap proses realisasi.

2. Analisis Usulan Perubahan
Usulan Perubahan yang diajukan diklasifikasikan ke dalam kriteria prioritas berikut :

Prioritas	Deskripsi
Darurat	Usulan Perubahan yang mendesak berkaitan dengan penyesuaian *Smart City* dan *Smart Village* dengan kapabilitas sumber daya aktual.
Tinggi	Usulan Perubahan berkaitan dengan perubahan kebijakan, peraturan, ataupun perundangan yang memengaruhi manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik di lingkungan pemerintahan Kota Solok.
Menengah	Usulan Perubahan berkaitan dengan informasi- informasi baru yang didapatkan selama proses realisasi Smart City dan *Smart Village*. Informasi- informasi tersebut dapat menjadi lesson learned yang dapat membantu pemerintah meningkatkan pelayanannya.
Rendah	Usulan Perubahan berkaitan dengan perubahan di bidang TIK yang memengaruhi kinerja aplikasi dan infrastruktur yang digunakan dalam pemerintahan Kota Solok.

Selain itu, perlu dilakukan analisis kesenjangan untuk membandingkan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh perubahan yang diusulkan dengan kondisi aktual TIK. Perbandingan dua kondisi tersebut akan menjadi bahan dalam pendefinisian kebutuhan perubahan pada proses selanjutnya.

3. Pendefinisian Kebutuhan Perubahan

Pada proses ini didefinisikan kebutuhan-kebutuhan untuk merealisasikan perubahan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut didasarkan pada analisis kesenjangan yang telah dilakukan pada proses sebelumnya. Adapun kebutuhan perubahan yang didefinisikan harus mengikuti karakteristik sebagai berikut.

1) Dapat dilacak (Traceable)
Kebutuhan harus dapat dilacak ke suatu sumber tertentu yang mana pada hal ini adalah hasil analisis kesenjangan serta dokumen-dokumen lain yang terkait seperti dokumen kebijakan dan perundangan.

2) Tidak Ambigu
Kebutuhan harus dinyatakan dengan jelas untuk mencegah terjadinya multi-interpretasi di antara para stakeholder.
3) Konsisten
Kebutuhan-kebutuhan yang didefinisikan harus dipastikan untuk tidak bertentangan satu sama lain.

4.6. Pelaksanaan Proses Tata Kelola

Setelah Usulan Perubahan telah dianalisis dan telah didefinisikan kebutuhannya, maka kedua hal tersebut perlu disetujui oleh entitas-entitas yang berwenang sesuai dengan tata kelola dan organisasi yang diterapkan.

Langkah awal dari proses ini adalah mempertemukan Wali Kota, Komite TIK, dan CIO untuk membahas perubahan- perubahan yang telah diusulkan. Perubahan-perubahan yang diusulkan juga perlu disetujui oleh Wali Kota untuk kemudian dijalankan.

4.7. Implementasi Perubahan

Setelah usulan perubahan disetujui, usulan perubahan dapat mulai diimplementasikan. Pada proses ini perlu dipastikan bahwa setiap perubahan yang diimplementasikan harus didokumentasikan. Setelah perubahan diimplementasikan, perlu dilakukan pengukuran Faktor Kunci Keberhasilan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan dari perubahan yang dilakukan. Tiap entitas pada struktur organisasi tata kelola manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik memiliki peran dan tanggung jawab pada tiap proses manajemen perubahan. Adapun kategori peran dan tanggung jawab tersebut adalah sebagai berikut.

1) *Responsible* (R)
Entitas ini memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses. Entitas ini wajib melaporkan pekerjaannya kepada entitas yang memiliki peran dan tanggung jawab dengan kategori Accountable.
2) *Accountable* (A)
Entitas ini bertanggung jawab secara penuh terhadap proses yang sedang berlangsung dan memiliki wewenang untuk menyetujui hasil dari proses tersebut. Entitas ini dapat mengontrol keberjalanan proses melalui entitas lain yang memiliki peran dan tanggung jawab dengan kategori Responsible (R).
3) *Supportive* (S)
Entitas yang dapat memberikan bantuan berupa sumber daya selama masa berlangsung manajemen perubahan.
4) *Consulted* (C)
Entitas yang dapat memberikan informasi atau memberikan kapabilitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proses.
5) *Informed* (I)
Entitas yang perlu diberikan informasi mengenai hasil dari suatu proses. Adapun bagaimana proses tersebut dilaksanakan tidak harus dikonsultasikan dengan entitas ini.

BAB V
STRUKTUR MANAJEMEN DAN BUDAYA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

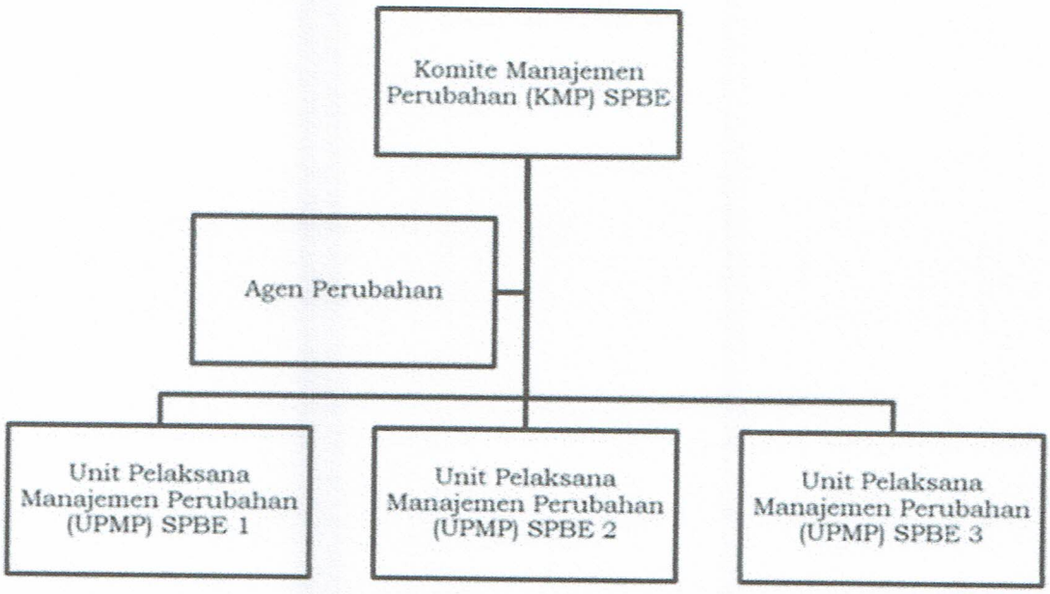
Manajemen Perubahan SPBE merupakan tanggung jawab bersama pada semua tingkatan di lingkungan Pemerintah Kota Solok. Agar proses dan pengukuran dalam Manajemen Perubahan SPBE dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan tata kelola Manajemen Perubahan SPBE yang mengatur tugas dan tanggung jawab dari struktur Manajemen Perubahan SPBE

5.1. Struktur Manajemen Perubahan SPBE

Struktur Manajemen Perubahan SPBE terdiri atas:

1. Komite Manajemen Perubahan (KMP) SPBE yang memiliki fungsi penetapan kebijakan strategis terkait Manajemen Perubahan SPBE dan bertanggung jawab atas realisasi manfaat dari suatu perubahan.
2. Unit Pelaksana Manajemen Perubahan (UPMP) SPBE yang memiliki fungsi pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE.
3. Agen Perubahan yang memiliki fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE.

Gambar 3 mengilustrasikan struktur Manajemen Perubahan SPBE seperti di bawah ini



Gambar 3. Struktur Manajemen Perubahan SPBE

Struktur Manajemen Perubahan SPBE merupakan struktur *adhoc* yang menjalankan tugas tambahan terkait Manajemen Perubahan SPBE. Apabila Pemerintah Kota Solok telah memiliki kebijakan manajemen perubahan bagi organisasi, struktur Manajemen Perubahan SPBE hendaknya mengadopsi struktur manajemen perubahan yang telah ada tersebut untuk keterpaduan pelaksanaan manajemen perubahan secara menyeluruh.

Di dalam penerapan Manajemen Perubahan SPBE, struktur Manajemen Perubahan SPBE di Pemerintah Kota Solok dapat memiliki struktur yang berbeda satu sama lain. Perbedaan struktur Manajemen

Perubahan SPBE dapat dipengaruhi oleh ukuran organisasi, kompleksitas tugas, dan/atau tingkat risiko di Pemerintah Kota Solok. Pemerintah Kota Solok yang memiliki ukuran organisasi yang besar, kompleksitas tugas yang tinggi, dan/atau tingkat risiko yang tinggi memerlukan pengendalian perubahan SPBE yang lebih ketat melalui struktur Manajemen Perubahan SPBE yang lebih berjenjang.

1. Komite Manajemen Perubahan (KMP) SPBE

   Komite Manajemen Perubahan SPBE yang disingkat KMP SPBE dibentuk dan ditetapkan oleh pimpinan kepala daerah masing-masing. Anggota KMP SPBE terdiri atas pejabat yang memiliki kewenangan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan strategis terkait Manajemen Perubahan SPBE, serta kelompok kerja Manajemen Perubahan SPBE pada Pemerintah Kota Solok masing-masing. KMP SPBE memiliki tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan, pemantauan dan evaluasi penerapan kebijakan, serta koordinasi pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE di Pemerintah Kota Solok. Dalam melaksanakan tugasnya, KMP SPBE menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

   a. Penentuan tujuan, ruang lingkup, dan kriteria keberhasilan perubahan secara umum;
   b. penyusunan dan penetapan kebijakan Manajemen Perubahan SPBE;
   c. modifikasi dan penjabaran kerangka kerja dan pedoman pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE;
   d. penyusunan dan penetapan Manajemen Perubahan SPBE;
   e. pengambilan keputusan dan pendanaan tertinggi, serta menjaga konsistensi upaya perubahan;
   f. pengendalian perubahan SPBE melalui realisasi nilai yang optimal, komunikasi yang efektif, serta pelaporan yang terdokumentasi;
   g. pelaksanaan komitmen pimpinan dan penerapan budaya Manajemen Perubahan SPBE;
   h. penyusunan jadwal, anggaran, dan sumber daya Manajemen Perubahan SPBE secara umum; dan
   i. pelaporan dokumen Manajemen Perubahan SPBE tingkat Pemerintah Kota Solok.

2. Unit Pelaksana Manajemen Perubahan (UPMP) SPBE

   Unit Pelaksana Manajemen Perubahan SPBE yang disingkat UPMP SPBE merupakan perangkat daerah di Pemerintah Kota Solok yang bertanggung jawab langsung kepada KMP SPBE. UPMP SPBE memiliki tugas melaksanakan penerapan Manajemen Perubahan SPBE pada unit kerja tertinggi sampai terendah. Dalam Manajemen Perubahan SPBE, UPMP menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

   a. Penyusunan dan penetapan perubahan SPBE dan rencana pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE;
   b. koordinasi penerapan Manajemen Perubahan SPBE dengan semua pemangku kepentingan dalam unit kerja;
   c. pelaksanaan operasional Manajemen Perubahan SPBE melalui realisasi nilai yang optimal, komunikasi yang efektif, serta pelaporan yang terdokumentasi; dan
   d. fasilitasi kegiatan Manajemen Perubahan SPBE termasuk merancang, menganalisis, mengembangkan, mengadopsi, menggunakan alat bantu, dan memanfaatkan kemahiran SDM.
   e. penyelesaian kegiatan dan pengumpulan umpan balik Manajemen Perubahan SPBE;
   f. pelaksanaan pelatihan, penyampaian komunikasi, dan pembinaan budaya Manajemen Perubahan SPBE dalam berbagai format.

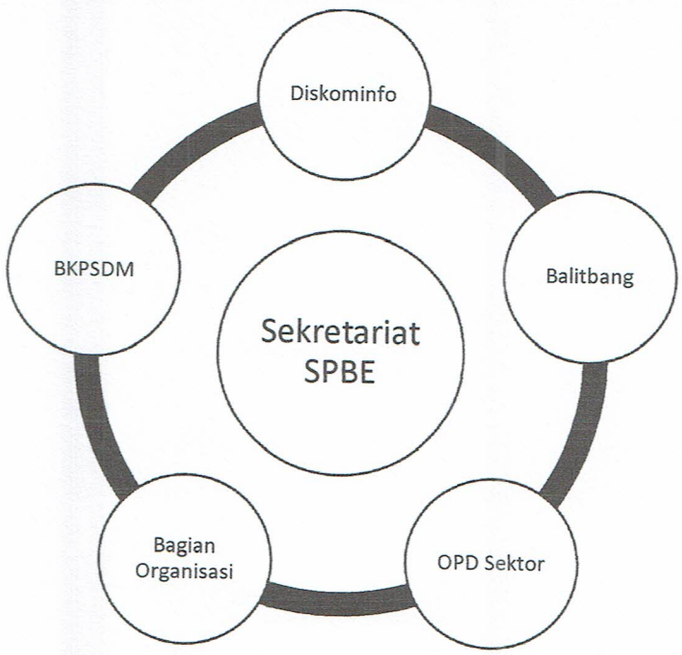
3. Agen Perubahan

Agen perubahan merupakan individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Penentuan agen Manajemen Perubahan SPBE dilakukan melalui pengusulan/rekomendasi dari setiap pimpinan unit kerja yang selanjutnya diseleksi berdasarkan kriteria tertentu melalui asesmen oleh KMP SPBE. Agen perubahan dapat berupa pimpinan atau pegawai secara perorangan maupun sekelompok pegawai atau unit kerja. Tugas agen perubahan yaitu menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya sekaligus berperan sebagai teladan bagi setiap pegawai lainnya dalam berperilaku ataupun berprestasi kerja sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh instansi pemerintah. Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

a. Katalis, yaitu meyakinkan pegawai yang ada di Pemerintah Kota Solok tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
b. Pemberi Solusi, yaitu memberikan alternatif solusi kepada pegawai Pemerintah Kota Solok yang mengalami kendala dalam proses implementasi perubahan menuju tujuan akhir.
c. Mediator, yaitu membantu kelancaran proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam penerapan SPBE dan membina hubungan antar pihak yang ada di dalam dan di luar Instansi Perubahan dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.
d. Penghubung Sumber Daya, yaitu menghubungkan pegawai yang ada pada Pemerintah Kota Solok kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.

5.2. Tim Manajemen Perubahan

Pada manajemen SPBE dalam bidang manajemen perubahan diperlukan peran Wali Kota, BKPSDM, Diskominfo, Balitbang serta Perangkat Daerah sektoral. Peran ini diperlukan mengingat manajemen perubahan atas SPBE menyangkut perubahan tata kelola pemerintahan dan perubahan layanan SPBE di Kota Solok.



Gambar 4. Tim Manajemen Perubahan SPBE

5.3. Persiapan dan Kelengkapan Manajemen Perubahan SPBE

Manajemen perubahan bertujuan untuk menjamin keberlangsungan dan meningkatkan kualitas Layanan SPBE melalui pengendalian perubahan yang terjadi dalam SPBE. Manajemen perubahan dilakukan melalui serangkaian proses perencanaan, analisis, pengembangan, implementasi, pemantauan dan evaluasi terhadap perubahan SPBE.

Dalam melakukan manajemen perubahan SPBE diperlukan persiapan atau kelengkapan sebagai berikut:

a. Pembuatan rencana perubahan SPBE Kota Solok;
b. Pembuatan SK Wali Kota terkait tim perubahan SPBE;
c. Pelaksanaan perubahan SPBE;
d. Penetapan perubahan SPBE;

Manajemen perubahan dilaksanakan berdasarkan pedoman manajemen perubahan SPBE. Dalam pelaksanaan manajemen perubahan, Pimpinan Instansi Pusat dan Kepala Daerah berkoordinasi dan dapat melakukan konsultasi dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

1. Fase Perencanaan Sistem
   Dalam tahapan ini dibentuk suatu struktur kerja sistem yang memenuhi kebutuhan pengguna. Sistem yang sedang berjalan dievaluasi dan dipisahkan berdasarkan fitur-fiturnya. Fitur-fitur yang memiliki prioritas tertinggi akan dipilih untuk dilakukan pengembangan. Kebutuhan pengguna diperoleh melalui wawancara dan diskusi secara langsung sebagai bahan pengembangan sistem. Selanjutnya pengembangan sistem yang disesuaikan kebutuhan pengguna (dalam hal ini adalah Pemerintah Kota Solok).
2. Fase Analisis Sistem
   Analisis sistem dilakukan setelah mengeksplorasi permasalahan sistem yang sudah berjalan serta kebutuhan pengguna terhadap pengembangan sistem informasi penataan ruang ini. Fase analisis sistem meliputi :
   a. Dilakukan proses penilaian, identifikasi dan evaluasi komponen dan hubungan timbal-balik yang terkait dalam pengembangan sistem: definisi masalah, tujuan, kebutuhan, prioritas dan kendala-kendala sistem.
   b. Ruang lingkup analisis sistem ditentukan pada fase ini. Profesional sistem merumuskan alternatif penyelesaian permasalahan sesuai dengan kebutuhan pemakai.
   c. Pada akhir fase analisis sistem, laporan analisis sistem disiapkan.
      Laporan ini berisi penemuan-penemuan dan rekomendasi. Bila laporan ini disetujui, tim proyek sistem siap untuk memulai fase perancangan sistem secara umum. Bila laporan tidak disetujui, tim proyek sistem harus menjalankan analisis tambahan sampai pengguna menyetujui konsep pengembangan sistem informasi ini.
3. Fase Perancangan Sistem Secara Umum
   Pada fase ini semua komponen dirancang dan dijelaskan secara detail. Perencanaan *output* (layout) dirancang untuk semua layar, *form-form* tertentu dan laporan-laporan yang dicetak. Semua *output* direview dan disetujui oleh pemakai dan didokumentasikan. Fase ini meliputi :
   a. Dibentuk alternatif-alternatif perancangan konseptual untuk pandangan pemakai. Alternatif ini merupakan perluasan

kebutuhan pemakai. Alternatif perancangan konseptual memungkinkan manajer dan pemakai untuk memilih rancangan terbaik yang cocok untuk kebutuhan mereka.

b. Pada fase ini analis sistem mulai merancang tampilan dengan mengidentifikasikan bentuk laporan-laporan dan output yang akan dihasilkan oleh sistem yang diusulkan. Data masing-masing laporan ditentukan. Perancang sistem membuat sketsa form atau tampilan yang dibutuhkan pengguna bila sistem telah selesai dibentuk. Sketsa ini dapat dilakukan pada kertas atau pada tampilan komputer.
c. Perancangan output dan input, proses-proses dirancang untuk mengubah input menjadi output. Transaksi-transaksi dicatat dan dimasukkan secara *online* atau *batch*. Macam-macam model dikembangkan untuk mengubah data menjadi informasi. Prosedur ditulis untuk membimbing pemakai dan operator agar dapat bekerja dengan sistem yang sedang dikembangkan.

4. Fase Implementasi
   Fase Implementasi Sistem juga meliputi kegiatan pemeliharaan sistem serta menyiapkan buku pedoman yang lengkap untuk merancang, membuat kode dan menguji sistem; instalasi peralatan; pelatihan; dan tugas-tugas implementasi lainnya. Selanjutnya adalah melaksanakan implementasi sistem, seperti :
   a. Pengembangan perangkat lunak
   b. Persiapan lokasi peletakkan sistem
   c. Instalasi peralatan yang digunakan
   d. Pengujian sistem.
5. Fase Monitoring dan Evaluasi
   Fase monitoring dan evaluasi merupakan fase pengamatan dan evaluasi terhadap perubahan sistem informasi. Dalam hal ini akan dinilai apakah sistem yang dibangun untuk SPBE berdasarkan efektifitas, efisiensi, akuntabiitas dan transparansi.

5.4. Peran dan Tanggung Jawab

Proses perubahan dalam rangka reformasi birokrasi memerlukan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin antusiasme dan komitmen terhadap reformasi birokrasi

menyusut atau menurun dan orang kembali pada cara kerja serta pola pikir yang lama. Untuk itulah Pemerintah Kota Solok perlu terus menumbuhkan dan memelihara momentum perubahan. Dua cara yang biasanya digunakan adalah mengembangkan kompetensi dan ketrampilan baru yang diperlukan dalam perubahan serta memperkuat komitmen pegawai di masing-masing Perangkat Daerah secara berkala dan berkelanjutan.

Tiap entitas pada struktur organisasi tata kelola manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik memiliki peran dan tanggung jawab pada tiap proses manajemen perubahan. Adapun kategori peran dan tanggung jawab tersebut adalah sebagai berikut :

1) *Responsible* (R)
   Entitas ini memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan proses. Entitas ini wajib melaporkan pekerjaannya kepada entitas yang memiliki peran dan tanggung jawab dengan kategori *Accountable*.
2) *Accountable* (A)
   Entitas ini bertanggung jawab secara penuh terhadap proses yang sedang berlangsung dan memiliki wewenang untuk menyetujui hasil dari proses tersebut. Entitas ini dapat mengontrol keberjalanan proses melalui entitas lain yang memiliki peran dan tanggung jawab dengan kategori *Responsible* (R).

3) *Supportive* (S)
Entitas yang dapat memberikan bantuan berupa sumber daya selama masa berlangsung manajemen perubahan.
4) *Consulted* (C)
Entitas yang dapat memberikan informasi atau memberikan kapabilitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proses.
5) *Informed* (I)
Entitas yang perlu diberikan informasi mengenai hasil dari suatu proses. Adapun bagaimana proses tersebut dilaksanakan tidak harus dikonsultasikan dengan entitas ini.

	Wali Kota	Komite TIK	CIO	Satuan Kerja TIK	Satuan Kerja Pemilik Proses Bisnis
Dokumentasi Usulan Perubahan	I	S/I	A	R	S/I
Analisis Usulan Perubahan	I	S/I	A	R	S/I
Pendefinisian Kebutuhan Perubahan	I	C	A	A	R
Pelaksanaan Proses Tata Kelola	I	A	R	I	I
Implementasi Perubahan	I	C	A	R	S

5.5. Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama

Untuk mengukur tingkat keberhasilan manajemen perubahan yang dilakukan, pelaksanaan perubahan perlu ditinjau dari beberapa Faktor Kunci Keberhasilan. Untuk tiap Faktor Kunci Keberhasilan, terdapat beberapa Indikator Kinerja Utama yang merupakan tolak ukur kinerja dari tiap faktor.

Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama untuk manajemen perubahan ini adalah sebagai berikut.

No.	Faktor Kunci Keberhasilan	Indikator Kinerja Utama
1	Mengurangi dampak merugikan yang disebabkan oleh perubahan	Penurunan jumlah atau presentasi perubahan yang menyebabkan dampak negatif terhadap realisasi Manajemen Perubahan SPBE
2	Memfasilitasi pemenuhan target realisasi Manajemen Perubahan SPBE yang telah dicanangkan	Penurunan jumlah atau presentase perubahan yang menghambat program realisasi Manajemen Perubahan SPBE Penurunan jumlah hambatan

No.	Faktor Kunci Keberhasilan	Indikator Kinerja Utama
		terhadap fungsi bisnis yang disebabkan oleh perubahan
3	Memberikan informasi mengenai perubahan rencana atau rencana baru yang dibutuhkan untuk mendukung realisasi Manajemen Perubahan SPBE	Peningkatan tingkat kepuasan terhadap manajemen perubahan dari tiap pelaksana realisasi Manajemen Perubahan SPBE
4	Meningkatkan efisiensi	Peningkatan jumlah atau presentase perubahan yang menggunakan sumber daya sesuai dengan prediksi Penurunan jumlah perubahan yang masuk dalam kriteria prioritas darurat

5.6. Membuat Perubahan Berkelanjutan

Membuat perubahan agar tetap berkelanjutan pada prinsipnya adalah mengakselerasi manfaat (*benefit*) yang telah didefinisikan sebelumnya, yang dapat dirasakan sepanjang atau selama mungkin walau kegiatan manajemen perubahan telah berakhir.

Untuk membuat hal ini terjadi, beberapa pendekatan di bawah ini dapat dilakukan Pemerintah Kota Solok adalah sebagai berikut :

a) Fokuskan pada manfaat yang didapat dari perubahan ini dan lakukan monitoring dan pengukuran untuk memantau proses realisasi manfaat ini.
b) Mendorong partisipasi dan keterlibatan para pegawai yang terkena perubahan dan/atau yang melaksanakan perubahan dalam pekerjaan sehari-harinya dan memastikan terjadinya komunikasi yang efektif guna mendukung perubahan dan keseimbangan kegiatan perubahan yang dikendalikan manajemen dengan ide atau usulan dari para pegawai.
c) Membangun keberlanjutan (*sustainability*) dengan memantapkan dan memformalkan cara - cara atau mekasnisme baru ke dalam proses dan sistem manajemen kinerja dan pelatihan yang mendukung perubahan dan perolehan manfaat.

5.7. Budaya Manajemen Perubahan SPBE

Budaya Manajemen Perubahan SPBE merupakan perilaku ASN yang mengenal, memahami, dan mengakui kemungkinan terjadinya Perubahan SPBE, yang ditindaklanjuti dengan upaya yang berfokus pada penerapan Manajemen Perubahan SPBE di Pemerintah Kota Solok. ASN harus peka terhadap faktor-faktor dan peristiwa-peristiwa yang mungkin berpengaruh terhadap tujuan dan sasaran penerapan SPBE di Pemerintah Kota Solok. Dengan menyadari adanya Perubahan SPBE, ASN dapat merencanakan dan mempersiapkan tindakan atau penanganan Perubahan SPBE secepatnya. Keterlibatan ASN di dalam budaya

Manajemen Perubahan SPBE akan memberikan nilai tambah dan meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Perubahan SPBE yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas penerapan SPBE di Pemerintah Kota Solok.

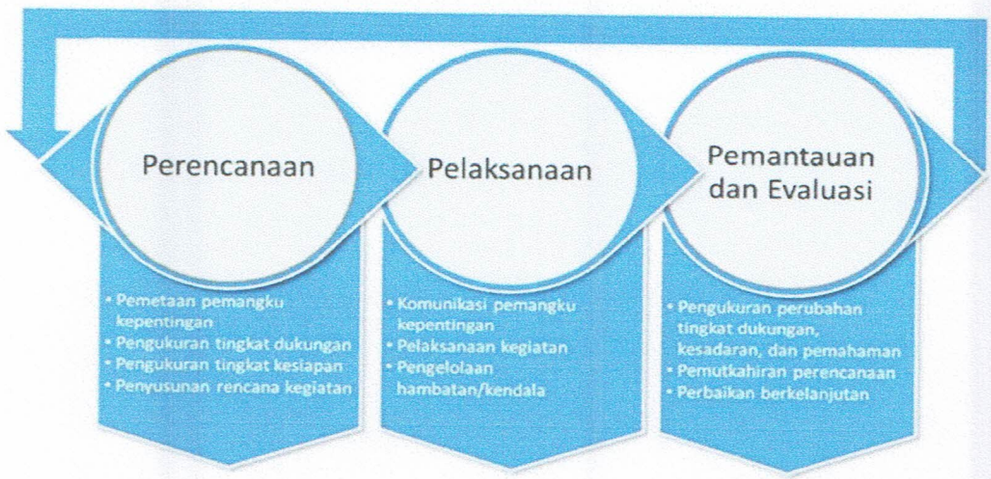
1. Aspek Pendukung Aspek-aspek yang dapat mendukung budaya Manajemen Perubahan SPBE antara lain:
   a. Kepemimpinan
      KMP SPBE harus dapat menunjukkan sikap kepemimpinan, yaitu konsisten dalam perkataan dan tindakan, mampu mendorong atau menggerakkan ASN dalam penerapan budaya Manajemen Perubahan SPBE, mampu menempatkan Manajemen Perubahan SPBE sebagai agenda penting di dalam setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan penerapan SPBE, dan memiliki komitmen yang kuat menerapkan Manajemen Perubahan SPBE melalui penyediaan sumber daya yang cukup, baik anggaran, SDM, kebijakan, pedoman, maupun strategi penerapannya di Pemerintah Kota Solok.

   b. Keterlibatan Semua Pihak
      Budaya Manajemen Perubahan SPBE melibatkan semua ASN yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan penerapan SPBE, baik ASN yang berada pada KMP SPBE, UPMP SPBE, maupun Agen Perubahan, karena mereka yang paling memahami terjadinya Perubahan SPBE dan cara penanganannya dalam level strategis maupun operasional.
   c. Komunikasi
      Komunikasi tentang pentingnya Manajemen Perubahan SPBE harus dapat disampaikan kepada setiap ASN yang terlibat dalam penerapan SPBE melalui penyediaan saluran komunikasi yang variatif dan efektif. Tidak hanya KMP SPBE menyampaikan informasi terkait kebijakan Manajemen Perubahan SPBE kepada ASN, tetapi juga ASN dapat menyampaikan informasi Perubahan SPBE kepada pimpinan di setiap jenjang termasuk kepada KMP SPBE. Saluran komunikasi ini dapat diwujudkan melalui rapat-rapat pengambilan keputusan, berbagai pertemuan dalam proses Manajemen Perubahan SPBE, dan penyampaian informasi melalui saluran komunikasi elektronik seperti surat elektronik, sistem naskah dinas elektronik, sistem aplikasi manajemen perubahan, *video conference*, dan lain sebagainya.
   d. Daya Responsif
      Dalam budaya sadar Perubahan SPBE, Perubahan SPBE ditangani kepada pihak yang bertanggung jawab agar mendapat penanganan yang cepat dan tepat. Sikap responsif ini sangat penting untuk mencegah ancaman yang dapat menghambat tercapainya tujuan penerapan SPBE ataupun meraih peluang untuk mempercepat tercapainya tujuan penerapan SPBE termasuk peningkatan kualitasnya. ASN yang responsif akan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan dan penyelesaian masalah yang rumit dalam penerapan SPBE.
   e. Sistem Penghargaan
      KMP SPBE hendaknya memahami secara langsung permasalahan yang dialami oleh ASN pada pelaksanaan tugas UPMP SPBE dan Agen Perubahan, serta menjadikan pencapaian kinerja Perubahan SPBE sebagai salah satu indikator dalam pemberian penghargaan dan sanksi.
   f. Integrasi Proses
      Proses Manajemen Perubahan SPBE hendaknya diintegrasikan dengan proses manajemen di Pemerintah Kota Solok sehingga tidak

dipandang sebagai tambahan beban pekerjaan. Integrasi proses dapat dilakukan dengan menyelaraskan proses Manajemen Perubahan SPBE sebagai satu kesatuan dari setiap proses kegiatan, proses manajemen perubahan, dan proses manajemen kinerja Pemerintah Kota Solok.

g. Program Kegiatan Berkelanjutan
Agar budaya Manajemen Perubahan SPBE dapat diterima oleh ASN, KMP SPBE hendaknya menyusun program kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE secara sistematis dan terencana, seperti kegiatan edukasi, berbagi pengetahuan, dan kunjungan kerja/supervisi ke UPMP SPBE.

2. Langkah-Langkah Pengembangan
Pengembangan budaya Manajemen Perubahan SPBE dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini:
   a. Menyusun perencanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE;
   b. Melaksanakan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE; dan
   c. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE.
3. Langkah-langkah pengembangan budaya Manajemen Perubahan SPBE dapat dilihat pada Gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5. Langkah Pengembangan Budaya Manajemen Perubahan SPBE

3.1. Perencanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE difokuskan pada:
   a. Pemetaan pemangku kepentingan terhadap pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE. Tujuan dari pemetaan pemangku kepentingan adalah untuk melakukan penilaian terhadap pemangku kepentingan terkait peran dan kapasitas mereka dalam mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya Manajemen Perubahan SPBE, serta untuk menyusun prioritas kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE berdasarkan tingkat kekuatan, posisi penting, ataupun pengaruh dari pemangku kepentingan. Dalam hal ini, pemangku kepentingan dapat diidentifikasi dengan merujuk pada struktur Manajemen Perubahan SPBE yang mencakup KMP SPBE, UPMP SPBE, dan Agen Perubahan.
   b. Pengukuran tingkat dukungan pemangku kepentingan terhadap budaya Manajemen Perubahan SPBE.
   Hal ini menjadi penting untuk mengelola kegiatan budaya

Manajemen Perubahan SPBE secara efektif. Dukungan pemangku kepentingan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu: sangat mendukung (*champion*), tingkat mendukung dan tingkat resistensi sama tinggi (*floating voter*), dan tidak mendukung atau resisten (*blocker*) terhadap budaya Manajemen Perubahan SPBE.

c. Pengukuran tingkat kesiapan budaya Manajemen Perubahan SPBE.
   Pengukuran ini biasanya menggunakan kuesioner yang disampaikan kepada pemangku kepentingan, baik secara sampel maupun semua populasi. Pengukuran dapat difokuskan antara lain pada komitmen, manfaat/dampak, pemahaman/kesadaran, tata cara/prosedur pelaksanaan, dan partisipasi dari pemangku kepentingan terhadap penerapan Manajemen Perubahan SPBE.
d. Penyusunan rencana kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE.
   Rencana kegiatan yang tepat disusun dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia di Pemerintah Kota Solok seperti anggaran, waktu, sarana dan prasarana, SDM pelaksana, peserta, dan metode pelaksanaan. Metode pelaksanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE mencakup antara lain pelatihan, seminar, sosialisasi, kelompok diskusi, berbagi pengetahuan dan pengalaman, konsultansi, asistensi, dan supervisi.

3.2. Pelaksanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE difokuskan pada implementasi rencana kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE, yaitu:

a. Melakukan komunikasi kepada pemangku kepentingan. Sebelum melaksanakan rencana kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE, rencana tersebut perlu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan dengan memberikan alasan-alasan yang rasional agar mendapatkan dukungan pelaksanaan oleh pemangku kepentingan.
b. Mengelola hambatan/kendala. Dalam pelaksanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE, kendala-kendala yang terjadi agar dikelola dengan baik agar tujuan dari kegiatan tersebut dapat dicapai.

3.3. Pemantauan dan evaluasi kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE ditujukan untuk meningkatkan budaya Manajemen Perubahan SPBE melalui perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi difokuskan pada:

a. Pengukuran perubahan tingkat dukungan, kesadaran, dan pemahaman dari pemangku kepentingan terhadap penerapan Manajemen Perubahan SPBE. Pengukuran terkait hal ini dapat dilakukan melalui pengumpulan dan analisis umpan balik dari pemangku kepentingan dengan cara supervisi ke unit-unit para pemangku kepentingan. Hasil analisis selanjutnya digunakan untuk memutakhirkan tingkat dukungan, kesadaran, dan pemahaman dari pemangku kepentingan, serta memberikan saran-saran perbaikan terhadap kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE.
b. Pemutakhiran rencana kegiatan budaya Manajemen

Perubahan SPBE. Rencana kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE dilakukan pemutakhiran berdasarkan saran-saran perbaikan dengan tetap mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Solok.

c. Pelaksanaan perbaikan berkelanjutan. Rencana kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE yang telah dimutakhirkan dilaksanakan melalui langkah ke dua di atas sehingga mencapai peningkatan budaya Manajemen Perubahan SPBE.

BAB VI

FORMULIR MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Pengusul Manajemen Perubahan:

Nama :

Unit Kerja :

Jabatan :

A. Perencanaan

Area Perubahan SPBE (lingkari salah satu):

1. Kebijakan internal tata kelola SPBE
2. Perencanaan strategis SPBE
3. Teknologi informasi dan komunikasi
4. Penyelenggaraan SPBE
5. Penerapan manajemen SPBE
6. Pelaksanaan audit TIK
7. Layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik
   a) Referensi Arsitektur : ....
   b) Jenis Layanan :
      1) Kepada Pegawai
      2) Kepada Instansi Pemerintah Lain
8. Layanan publik berbasis elektronik
   a) a) Referensi Arsitektur : ....
   b) Jenis Layanan :
      1) Kepada masyarakat
      2) Kepada pelaku bisnis

B. Analisis

1. Analisis Dampak Perubahan
   1) Hubungan pekerjaan
      .....
   2) Konten pekerjaan
      .....
   3) Konten keterampilan
      .....
   4) Konten kompetensi
      .....
2. Analisis Kesiapan Perubahan Individu
   1) Individu sebagai dirinya sendiri
      .....
   2) Individu sebagai bagian organisasi
      .....
3. Analisis Perubahan Organisasi
   1) Penerimaan perubahan;
   2) Kapasitas mengelola perubahan;
   3) Kekhawatiran seputar perubahan;
   4) Kapasitas instansi untuk mengelola perubahan;
   5) Kapasitas kepemimpinan untuk mengelola perubahan;
   6) Praktik komunikasi;

7) Preferensi cara menerima informasi terkait pekerjaan; dan
8) Presensi cara belajar terkait strategi instansi.

C. Pengembangan

1) Nama perubahan SPBE :
2) Area perubahan SPBE :
   a. Kebijakan internal ata kelola
   b. Perencanaan strategis SPBE
   c. Teknologi Informasi Komunikasi
   d. Penyelenggaraan SPBE
   e. Penerapan manajemen SPBE
   f. Pelaksanaan audit TIK
   g. Layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik
   h. Layanan publik berbasis elektronik
3) Jangka waktu perubahan SPBE :
4) Anggaran :
5) Kategori perubahan SPBE :
   a. Perubahan Standar
   b. Perubahan Normal
   c. Perubahan Darurat
6) Jenis Perubahan SPBE:
   a. Proyek
   b. Komponen
7) Ruang Lingkup:
8) Input:
9) Output:
10) Kriteria Keberhasilan:
11) Peta Rencana:
12) Rincian Kegiatan:
13) Strategi Manajemen Perubahan SPBE:
14) Pemangku kepentingan:
15) Komunikasi:
16) Pelatihan:

D. Implementasi

1. Target yang diharapkan:
   .....
2. Realisasi:
   .....

E. Pemantauan dan Evaluasi

1. Realisasi yang mencapai/melampaui target:
   .....
2. Kendala penerapan manajemen perubahan
   .....
3. Usulan perbaikan ke depan terhadap elemen manajemen perubahan:
   .....

BAB VII
PENUTUP

Penerapan Manajemen Perubahan SPBE mutlak diperlukan untuk lebih menjamin pencapaian tujuan dan keberlangsungan dari SPBE. Pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE diawali dengan penyusunan dan penetapan kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE yang terintegrasi dengan proses kerja di Pemerintah Kota Solok. Kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE mencakup kepemimpinan dan komitmen, proses Manajemen Perubahan SPBE, dan struktur Manajemen Perubahan SPBE untuk mendukung realisasi nilai yang optimal, komunikasi yang efektif, serta dokumentasi dan pelaporan. Dalam pelaksanaannya, kerangka kerja Manajemen Perubahan SPBE dapat disesuaikan dengan kondisi Pemerintah Kota Solok.

Agar Manajemen Perubahan SPBE dapat diimplementasi dengan baik, peran serta seluruh pihak sangat diperlukan, baik internal Pemerintah Kota Solok maupun pemangku kepentingan lain. Koordinasi dan kolaborasi yang baik dengan seluruh elemen termasuk sistem yang telah berjalan di Pemerintah Kota Solok, menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE.

Dokumen manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok merupakan dokumen perencanaan perubahan yang akan dilaksanakan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika. Dokumen ini tidak memiliki makna jika seluruh rencana aksi yang tertuang didalamnya tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana dan target-target yang telah ditetapkan. Karena itu, diinstruksikan kepada seluruh Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika untuk melaksanakan berbagai rencana aksi yang tertuang didalam dokumen ini sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dengan tetap memperhatikan koordinasi dan sinergi lintas sektor sehingga terjalin keterpaduan pelaksanaannya.

Penyusunan rencana aksi dalam dokumen manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok dilakukan dengan memperhitungkan harapan para pemangku kepentingan dan kemampuan Pemerintah Kota Solok dalam merespon harapan dimaksud.

Meskipun rencana aksi ini sudah menguraikan secara detail langkah-langkah reformasi birokrasi yang direncanakan, namun dalam praktiknya berbagai langkah baru yang sifatnya strategis dapat ditambahkan untuk menjawab berbagai permasalahan strategis yang harus dipecahkan. Karena itu fungsi monitoring dan evaluasi sangat penting dalam upaya untuk terus melakukan upaya perbaikan berkelanjutan. Setiap individual pegawai, pejabat, anggota tim reformasi birokrasi, setiap Unit Kerja harus terus menerus berupaya untuk melakukan upaya-upaya perbaikan dalam rangka mewujudkan sasaran manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Pemerintah Kota Solok dapat memenuhi target yang direncanakan apabila didukung 5 (lima) faktor utama, yaitu:

1. Kemauan dan Komitmen
   Kemauan dan komitmen yang kuat dari pimpinan tertinggi sampai pimpinan terbawah. Kemauan dan komitmen tersebut harus dapat diterjemahkan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur negara dalam bentuk tekad yang kuat untuk melakukan manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik .

2. Kesamaan Persepsi dan Tujuan
   Perlu adanya kesamaan pemahaman, pandangan, dan cara pikir setiap aparatur negara bahwa manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik harus dilanjutkan demi meningkatkan kualitas hidup aparatur itu sendiri dan kualitas hidup masyarakat.
3. Konsistensi dan Keberlanjutan
   Konsistensi sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik karena manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Konsistensi dalam hal ini juga berarti kedisiplinan untuk menjalankan sesuai dengan rancangan induk SPBE dan peraturan perundang-undangan yang ada.
4. Ketersediaan Anggaran
   Diperlukan biaya yang besar untuk melaksanakan program reformasi birokrasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Namun demikian, keberhasilan program reformasi birokrasi akan berdampak pada efisiensi biaya, dalam bentuk penghematan anggaran dan hasil pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.
5. Dukungan Masyarakat
   Manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik dalam pelaksanaannya perlu dukungan dan partisipasi masyarakat serta sistem kontrol yang efektif dari berbagai unsur seperti komisi atau lembaga pemantau dan organisasi masyarakat sebagai "watchdog". Oleh karena itu, seluruh jajaran Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Solok telah komitmen untuk melaksanakan manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik secara bersungguh-sungguh.

WALI KOTA SOLOK,

ZUL ELFIAN UMAR