



WALI KOTA PADANG  
PROVINSI SUMATERA BARAT

KEPUTUSAN WALI KOTA PADANG  
NOMOR 434 TAHUN 2024

TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN  
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK

WALI KOTA PADANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang profesional, efektif, efisien dan transparan, perlu adanya tata kelola pemerintahan berbasis elektronik dalam bentuk pedoman manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada pada huruf a, perlu menetapkan Keputusan Wali Kota tentang Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota Besar Dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 9);
2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4843), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 251, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5952);
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4846);
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
5. 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 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);

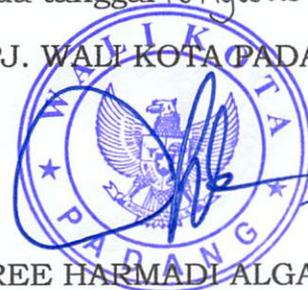
6. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1980 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Padang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3164);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 189, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5348);
8. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
9. Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
10. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penerapan Interoperabilitas Dokumen Perkantoran Bagi Penyelenggara Sistem Elektronik Untuk Pelayanan Publik;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantuan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
12. Peraturan Wali Kota Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Daerah Tahun 2019 Nomor 76) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Wali Kota Nomor 13 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Wali Kota Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Daerah Tahun 2023 Nomor 13);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
- KESATU : Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Padang  
pada tanggal 16 Agustus 2024

PJ. WALI KOTA PADANG,



ANDREE HARMADI ALGAMAR

Tembusan Keputusan ini disampaikan kepada Yth. :  
1. Sekretaris Daerah Kota Padang

6. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1980 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Padang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3164);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 189, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5348);
8. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
9. Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
10. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penerapan Interoperabilitas Dokumen Perkantoran Bagi Penyelenggara Sistem Elektronik Untuk Pelayanan Publik;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantuan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
12. Peraturan Wali Kota Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Daerah Tahun 2019 Nomor 76) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Wali Kota Nomor 13 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Wali Kota Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Daerah Tahun 2023 Nomor 13);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
- KESATU : Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Padang  
pada tanggal 16 Agustus 2024

PJ. WALI KOTA PADANG,



ANDREE HARMADI ALGAMAR

Tembusan Keputusan ini disampaikan kepada Yth. :  
1. Sekretaris Daerah Kota Padang

LAMPIRAN  
KEPUTUSAN WALI KOTA PADANG  
NOMOR<sup>434</sup> TAHUN 2024  
TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN  
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS  
ELEKTRONIK

PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN  
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan adalah suatu proses dinamis yang melibatkan pergeseran dari suatu kondisi atau keadaan tertentu menuju kondisi atau keadaan yang berbeda, baik dalam konteks individu, organisasi, maupun masyarakat, tidak terkecuali organisasi pemerintah/birokrasi. Perubahan dalam tatanan pemerintahan merupakan fenomena yang tak terelakkan seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat. Dalam konteks ini, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) hadir sebagai solusi inovatif untuk memperbaiki mekanisme kerja pemerintah. Pemerintah Kota Padang melalui SPBE memungkinkan penerapan teknologi informasi secara terintegrasi di berbagai aspek pemerintahan, yang berdampak pada peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam pelayanan publik. Selain itu, SPBE juga memperkuat interaksi antara pemerintah dan masyarakat, mempercepat proses administrasi, serta mengurangi potensi korupsi melalui mekanisme yang lebih terbuka dan terukur. Oleh karena itu, SPBE tidak hanya menjadi alat transformasi digital, tetapi juga sebagai sarana penting untuk mendukung perubahan menuju pemerintahan yang lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang, seperti halnya perangkat daerah lainnya, dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya. Seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) saat ini, pemanfaatan TIK dalam pemerintahan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) terus berkembang. SPBE diharapkan dapat menciptakan peluang untuk mendorong dan mewujudkan pemerintahan yang transparan, partisipatif, inovatif, dan akuntabel; memperkuat kolaborasi antar instansi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan untuk mencapai tujuan bersama; serta meningkatkan kualitas dan jangkauan

pelayanan publik kepada masyarakat. Selain itu, SPBE juga bertujuan untuk menekan tingkat penyalahgunaan wewenang dalam bentuk kolusi, korupsi, dan nepotisme. Mengingat kompleksitas SPBE, diperlukan tata kelola dan manajemen yang baik untuk meningkatkan keterpaduan dan efisiensi SPBE yang digunakan oleh seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah.

### 1.2 Tujuan 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. 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.

Selain itu, Manajemen Perubahan mendokumentasikan tata cara untuk melakukan perubahan-perubahan yang berkaitan dengan Masterplan TIK. Tujuan pembuatan ini adalah sebagai berikut

1. Memastikan Masterplan TIK tersebut agar dapat memenuhi target yang telah dicanangkan.
2. Memastikan perubahan-perubahan yang terjadi selama proses realisasi Masterplan TIK Pemerintah Kota Padang dapat dikelola dan didokumentasikan dengan baik.

### 1.3 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 Pemerintah Kota Padang. Contoh-contoh pendorong bisnis antara lain perubahan kebijakan, pengembangan proses pelayanan umum, dan inovasi di bidang pelayanan umum.

#### 1.4 Sistematika Dokumen

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

- Bab I Pendahuluan memuat latar belakang, tujuan dan faktor;
- Bab II Konsep Dasar Manajemen Perubahan SPBE memuat konsep dasar, prinsip, proses dan tahapan manajemen perubahan;
- Bab III Kerangka Kerja Manajemen Perubahan SPBE memuat deskripsi komponen-komponen dasar yang menyusun kerangka kerja tersebut;
- Bab IV Penutup memuat ringkasan pedoman Manajemen Perubahan SPBE

## BAB II

### KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

#### 2.1 Konsep Manajemen Perubahan

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 pikirnya (*mind set*) dan budaya kerjanya

(*culture 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.

## 2.2 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 menyeleraskan 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.

## 2.3 Proses Manajemen Perubahan



Secara umum, proses manajemen perubahan dapat dilihat pada di atas.

Manajemen perubahan diawali dengan pendokumentasian usulan perubahan. Usulan tersebut kemudian dievaluasi untuk menjadi bahan pertimbangan keputusan pelaksanaan perubahan.

Berdasarkan hasil evaluasi, dapat didefinisikan kebutuhan-kebutuhan perubahan yang ada. Setelah kebutuhan-kebutuhan 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 Pemerintah Kota Padang.
Menengah	Usulan Perubahan berkaitan dengan informasi- informasi baru yang didapatkan selama proses realisasi Smart City dan Smart Village. Informasi- informasi tersebut dapat menjadi <i>lesson learned</i> yang dapat membantu pemerintah meningkatkan pelayanannya.
Rendah	Usulan Perubahan berkaitan dengan perubahan di bidang TIK yang memengaruhi kinerja aplikasi dan infrastruktur yang digunakan dalam Pemerintah Kota Padang.

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.

### a. 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.

### b. Tidak Ambigu

Kebutuhan harus dinyatakan dengan jelas untuk mencegah terjadinya multi-interpretasi di antara para stakeholder.

### c. Konsisten

Kebutuhan-kebutuhan yang didefinisikan harus dipastikan untuk tidak

bertentangan satu sama lain.

d. 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 Walikota, Komite TIK, dan CIO untuk membahas perubahan-perubahan yang telah diusulkan. Perubahan-perubahan yang diusulkan juga perlu disetujui oleh Walikota untuk kemudian dijalankan.

e. 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.

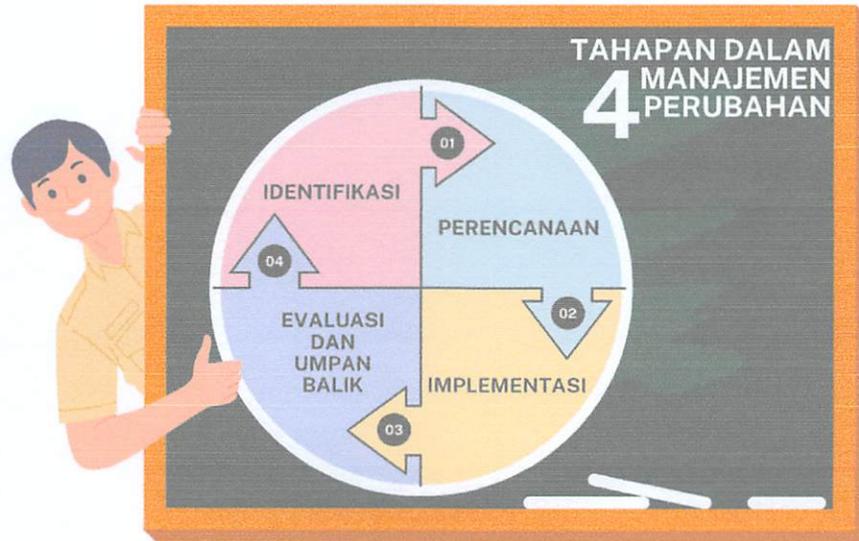
4) Consulted (C)

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.

## 2.4 Tahapan Dalam Manajemen Perubahan



Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- a. Tahap 1, yang merupakan tahap identifikasi perubahan diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b. Tahap 2, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c. Tahap 3, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- d. Tahap 4, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 (satu) sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

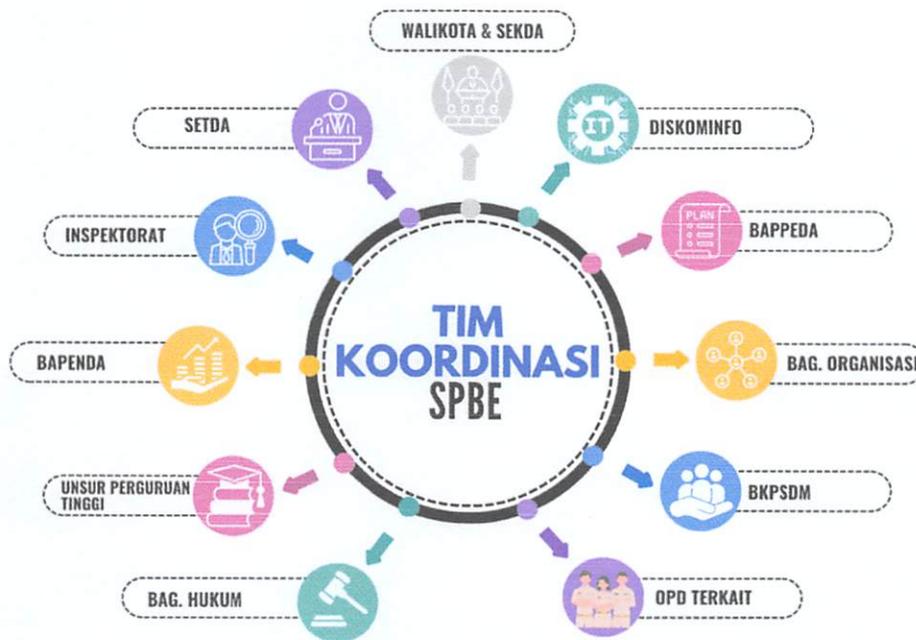
Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

## BAB III

### KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

#### 3.1 Tim Manajemen Perubahan SPBE

Pada manajemen SPBE dalam bidang manajemen perubahan diperlukan peran Tim Koordinasi SPBE. Peran ini diperlukan mengingat manajemen perubahan atas SPBE menyangkut perubahan tata kelola pemerintahan dan perubahan layanan SPBE di Pemerintah Kota Padang.



Tim Manajemen Perubahan SPBE

#### A. 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 Pemerintah Kota Padang;
- b. Pembuatan SK Walikota Padang 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 Padang).

- 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.

#### 2. 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 analisis sistem mulai merancang tampilan dengan mengidentifikasi 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 bekerjadian sistem yang sedang dikembangkan.

### 3. 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.

### 4. 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, akuntabilitas dan transparansi.

## B. 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 Daerah Pemerintah Kota Padangb 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.

Uraian	Walikota	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

C. 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 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 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

No.	Faktor Kunci Keberhasilan	Indikator Kinerja Utama
4	Meningkatkan efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan jumlah atau presentase perubahan yang menggunakan sumber daya sesuai dengan prediksi</li> <li>- Penurunan jumlah perubahan yang masuk dalam kriteria prioritas darurat</li> </ul>

#### D. 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 Daerah Pemerintah Kota Padang :

- 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 perubahanyang dikendalikan manajemen dengan ide atau usulan dari para pegawai.
- c) Membangun keberlanjutan (*sustainability*) dengan memantapkan dan memformalkan cara — cara atau mekanisme baru ke dalam proses dan sistem manajemen kinerja dan pelatihan yang mendukung perubahan dan perolehan manfaat.

## BAB VII PENUTUP

Dokumen manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Padang 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 Pemerintah Kota Padang dilakukan dengan memperhitungkan harapan para pemangku kepentingan dan kemampuan Pemerintah Kota Padang 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 Padang 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 Pemerintah Kota Padang telah komitmen untuk melaksanakan manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik secara bersungguh-sungguh.

Dalam rangka mewujudkan manfaat maksimal dari Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), manajemen perubahan harus dilakukan dengan pendekatan yang terorganisir dan berbasis pada

praktik terbaik. Ini meliputi identifikasi tantangan yang mungkin dihadapi, penyusunan strategi mitigasi yang efektif, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala. Dengan dukungan manajemen perubahan yang kuat, SPBE akan mampu memperbaiki proses pemerintahan dan memberikan layanan publik yang lebih baik dan lebih efisien.

Sebagai langkah strategis dalam menghadapi tantangan dan tuntutan era digital, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Pemerintah Kota Padang memerlukan manajemen perubahan yang efektif. Melalui pendekatan yang terencana dan komprehensif, diharapkan proses transisi ini dapat berjalan dengan lancar, meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik.

Dokumen Manajemen Perubahan SPBE diharapkan dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan penerapan Manajemen Perubahan SPBE di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Padang. Dan untuk keberhasilan implementasinya, diperlukan dukungan dan peran serta seluruh pihak, baik di internal instansi Dinas Komunikasi dan Informatika maupun antar Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kota Padang.

PJ. WALIKOTA PADANG,



ANDREE HARMADI ALGAMAR

praktik terbaik. Ini meliputi identifikasi tantangan yang mungkin dihadapi, penyusunan strategi mitigasi yang efektif, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala. Dengan dukungan manajemen perubahan yang kuat, SPBE akan mampu memperbaiki proses pemerintahan dan memberikan layanan publik yang lebih baik dan lebih efisien.

Sebagai langkah strategis dalam menghadapi tantangan dan tuntutan era digital, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Pemerintah Kota Padang memerlukan manajemen perubahan yang efektif. Melalui pendekatan yang terencana dan komprehensif, diharapkan proses transisi ini dapat berjalan dengan lancar, meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik.

Dokumen Manajemen Perubahan SPBE diharapkan dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan penerapan Manajemen Perubahan SPBE di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Padang. Dan untuk keberhasilan implementasinya, diperlukan dukungan dan peran serta seluruh pihak, baik di internal instansi Dinas Komunikasi dan Informatika maupun antar Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kota Padang.

PJ. WALIKOTA PADANG,

  
ANDREE HARMADI ALGAMAR