



WALI KOTA YOGYAKARTA
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
KEPUTUSAN WALI KOTA YOGYAKARTA
NOMOR 111 TAHUN 2026
TENTANG
PENETAPAN PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN SISTEM
PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK

WALI KOTA YOGYAKARTA,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk mewujudkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Pemerintah Kota Yogyakarta yang terpadu dan menyeluruh guna mewujudkan birokrasi dan pelayanan publik yang efektif dan efisien, diperlukan Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
 - b. bahwa untuk meningkatkan partisipasi seluruh perangkat daerah serta meminimalkan risiko terhadap perubahan dalam penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, diperlukan Pedoman Manajemen Perubahan;
 - c. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 63 ayat (3) Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 21 Tahun 2024 tentang Pengelolaan dan Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi, Manajemen Perubahan dilaksanakan berdasarkan Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Wali Kota tentang Penetapan Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
- Mengingat :
1. 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 beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2026 tentang Penyesuaian Pidana (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2026 Nomor 1, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7153);



2. Undang-Undang Nomor 121 Tahun 2024 tentang Kota Yogyakarta di Daerah Istimewa Yogyakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 307, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7058);
3. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182);
4. Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 233);
5. Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 21 Tahun 2024 tentang Pengelolaan dan Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (Berita Daerah Kota Yogyakarta Tahun 2024 Nomor 21);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN WALI KOTA TENTANG PENETAPAN PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK.
- KESATU : Menetapkan Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada Pemerintah Daerah bagi pejabat dan pegawai Pemerintah Daerah dengan rincian sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Wali Kota ini.
- KEDUA : Pedoman Manajemen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU sebagai panduan pengelolaan pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dalam rangka mendukung pencapaian tujuan Pemerintah Daerah.
- KETIGA : Pedoman Manajemen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU meliputi:
- a. pembentukan struktur manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik; dan
 - b. penyelenggaraan proses manajemen perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik.



- KEEMPAT : Segala biaya yang timbul sebagai akibat ditetapkannya Keputusan Wali Kota tentang Penetapan Pedoman Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Yogyakarta.
- KELIMA : Keputusan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Yogyakarta
pada tanggal 5 Februari 2026

WALI KOTA YOGYAKARTA,

ttd

HASTO WARDOYO

Tembusan:

- Yth. 1. Inspektur Inspektorat Kota Yogyakarta; dan
2. Yang bersangkutan.



LAMPIRAN
KEPUTUSAN WALI KOTA
YOGYAKARTA
NOMOR 111 TAHUN 2026
TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN
PERUBAHAN
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS
ELEKTRONIK

PEDOMAN MANAJEMEN PERUBAHAN
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	5
BAB I PENDAHULUAN	7
1.1 Latar Belakang	7
1.2 Maksud dan Tujuan	9
1.3 Manfaat	9
1.4 Ruang Lingkup	10
1.5 Pengertian Umum	10
BAB II KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE	11
2.1 Kepemimpinan dan Komitmen	11
2.2 Siklus Perbaikan Berkelanjutan	12
2.3 Sasaran Utama Manajemen Perubahan SPBE	13
BAB III KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE	14
3.1 Perencanaan	14
3.2 Analisis	16
3.3 Pengembangan	18
3.4 Implementasi	26
3.5 Pemantauan dan Evaluasi	27
BAB IV STRUKTUR MANAJEMEN DAN BUDAYA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE	29
4.1 Struktur Manajemen Perubahan SPBE	29
4.2 Budaya Manajemen Perubahan SPBE	33
BAB V FORMULIR MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE	41
BAB VI PENUTUP	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Kerja Manajemen Perubahan SPBE.....	9
Gambar 3.1. Proses Manajemen Perubahan SPBE.....	13
Gambar 4.1. Langkah Pengembangan Budaya Manajemen Perubahan SPBE...	34



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital memberikan peluang bagi pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi berupa inovasi layanan digital yang terpadu secara nasional melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yaitu penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk memberikan layanan kepada instansi pemerintah, Aparatur Sipil Negara (ASN), pelaku bisnis, masyarakat, dan pihak-pihak lainnya. Penerapan SPBE akan mendorong dan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang terbuka, partisipatif, inovatif, dan akuntabel, meningkatkan kolaborasi antar instansi pemerintah dalam melaksanakan urusan dan tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan kualitas dan jangkauan pelayanan publik kepada masyarakat luas, dan menekan tingkat penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme.

SPBE telah memicu terbentuknya hubungan baru dalam pemerintahan. Mulai dari hubungan antara instansi pemerintah dengan instansi pemerintah (*Government to Government/G2G*), instansi pemerintah dengan pegawainya (*Government to Employee/G2E*), instansi pemerintah dengan masyarakat (*Government to Citizen/G2C*), hingga instansi pemerintah dengan pelaku usaha (*Government to Business/G2B*). Adapun hubungan baru dalam koridor administrasi pemerintahan dan pelayanan publik yang sebelumnya diselenggarakan dengan cara konvensional perlu beradaptasi dengan perkembangan TIK, sehingga perlu diselenggarakan secara digital. Transisi dari konvensional ke digital tersebut memicu pula berbagai perubahan yang sering kali tidak dapat diprediksi ataupun ditangani. Oleh karena itu, melalui penerapan Manajemen Perubahan SPBE, perubahan ini diharapkan dapat membantu instansi pemerintah untuk mencapai tujuan penerapan SPBE dan mengurangi risiko kegagalan melalui persiapan yang terencana.

Di sisi lain, era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian, pergolakan, dan cenderung berubah dengan cepat, membuat



instansi pemerintah harus mampu mengatasi perubahan yang akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam memberikan layanan publik dan layanan administrasi pemerintahan. Arus perubahan yang datang dari luar (perkembangan teknologi) bisa jadi terlalu lambat diadopsi, menyebabkan instansi pemerintah tertinggal dalam adopsi perkembangan teknologi tertentu, sehingga dalam hal ini manajemen perubahan perlu dilakukan dalam rangka percepatan adopsi perubahan. Sebaliknya, arus perubahan tersebut bisa jadi terlalu cepat, sehingga instansi pemerintah perlu menyesuaikan dengan memilah perubahan mana saja yang perlu diadopsi. Sebagai contoh, ketika suatu instansi pemerintah mengadakan proyek dengan teknologi terkini yang dianggap sangat mutakhir, padahal kenyataannya teknologi tersebut belum relevan untuk digunakan atau bahkan tidak diperlukan sama sekali karena tidak efisien. Oleh sebab itu, instansi pemerintah perlu mengelola perubahan, baik yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi di masa mendatang, terutama perubahan-perubahan yang terjadi dalam penerapan SPBE.

1.2 Maksud dan Tujuan

Pedoman Manajemen Perubahan SPBE dimaksudkan untuk memberikan panduan bagi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam melaksanakan Manajemen Perubahan SPBE. Sedangkan tujuan dari Manajemen Perubahan SPBE yaitu menjamin keberlangsungan dan meningkatkan kualitas layanan SPBE melalui pengendalian perubahan yang terjadi dalam SPBE.

1.3 Manfaat

Manfaat dari penerapan Manajemen Perubahan SPBE dalam penerapan SPBE adalah:

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



5. Menerapkan solusi perubahan SPBE yang aman dan sesuai kebutuhan Pemerintah Kota Yogyakarta.

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 Pengertian Umum

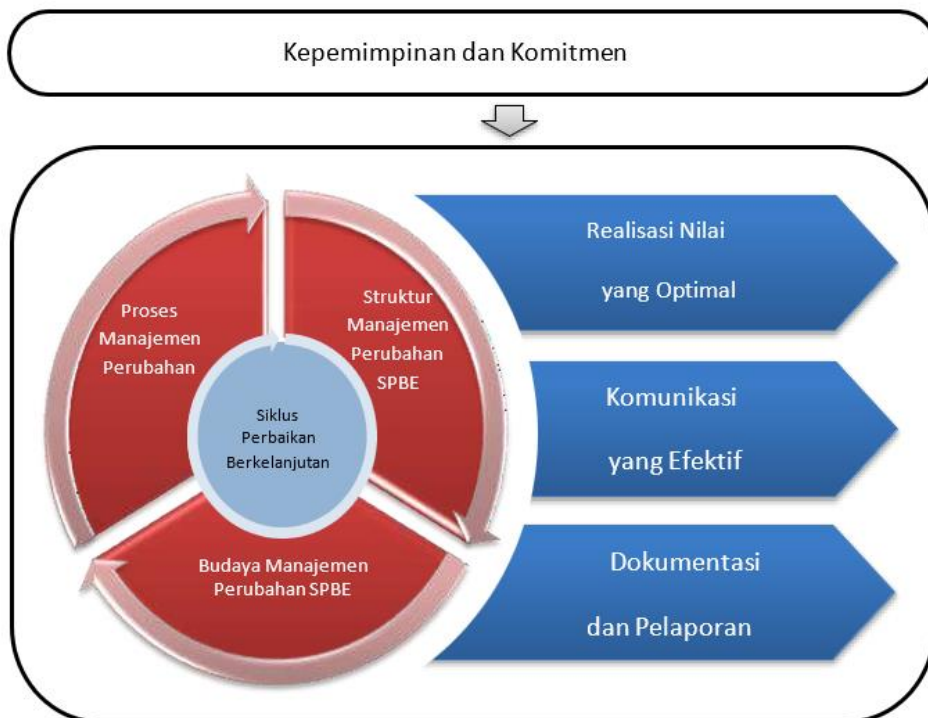
1. Manajemen Perubahan SPBE adalah pendekatan komprehensif, siklus, dan sistematis pada transisi organisasi, program, dan kegiatan dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan dengan target manfaat perubahan yang diharapkan.
2. Perubahan SPBE adalah proses transisi atau modifikasi berbagai penerapan SPBE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



BAB II KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

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

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 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Kerja Manajemen Perubahan SPBE

2.1 Kepemimpinan dan Komitmen

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

- a. Proses Manajemen Perubahan SPBE;
- b. Struktur Manajemen Perubahan SPBE;
- c. Budaya Manajemen Perubahan SPBE; dan



d. Siklus Perbaikan Berkelanjutan.

Sehingga sasaran utama dari Manajemen Perubahan SPBE yaitu realisasi nilai yang optimal, komunikasi yang efektif, serta pelaporan yang terdokumentasi dapat tercapai.

2.2 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 *ad hoc* 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 Yogyakarta.

2.3 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



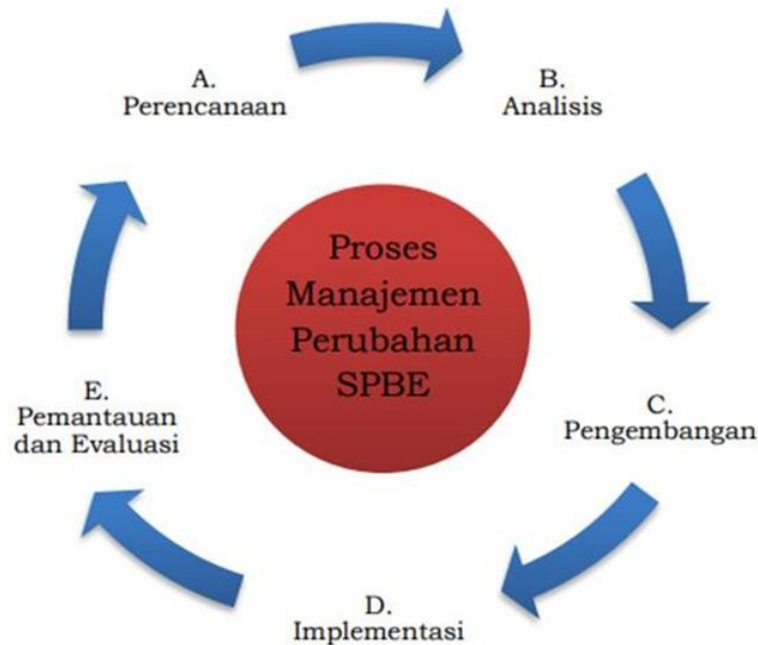
penerapan Manajemen Perubahan SPBE. Seluruh informasi yang tepat dan akurat serta keterlibatan berbagai pihak dalam rangka perubahan menjadi dampak adanya penerapan manajemen ini.

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 Yogyakarta, serta menemukan kekurangan dan perbaikan melalui pelaporan yang dilakukan.

Proses Manajemen Perubahan SPBE merupakan penerapan secara sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik terhadap aktivitas perencanaan, analisis, pengembangan, implementasi, serta pemantauan dan evaluasi terhadap Perubahan SPBE.

Alur proses Manajemen Perubahan SPBE dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Proses Manajemen Perubahan SPBE

3.1 Perencanaan

Dalam melakukan perencanaan Manajemen Perubahan SPBE,



penetapan tujuan perubahan diperlukan untuk memastikan pemahaman terkait nilai proposisi (*value proposition*) dari Pemerintah Kota Yogyakarta. Hal ini juga berkaitan erat dengan tugas dan fungsi Pemerintah Kota Yogyakarta 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 V.

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 Yogyakarta 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 Yogyakarta 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 Yogyakarta.



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.

3.2 Analisis

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.

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 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. Presensi cara belajar terkait strategi instansi.

3.3 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 tercantum pada Bab V. Pengembangan rencana Manajemen Perubahan SPBE jangka pendek mencakup penjabaran rencana jangka pendek serta perumusan strategi, komunikasi, dan pelatihan.



Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Kota Yogyakarta 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 Kota Yogyakarta 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 Kota Yogyakarta 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 Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta.
 - f. Pelaksanaan audit TIK dilaksanakan oleh perangkat



daerah yang mencakup audit infrastruktur SPBE, audit aplikasi SPBE, dan audit keamanan SPBE pada Pemerintah Kota Yogyakarta.

- g. Layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik yang mencakup berbagai layanan Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta 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 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 Yogyakarta dapat menuliskan dalam bentuk persentase dari variabel keberhasilan yang ditentukan.
11. Peta Rencana SPBE Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta 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.
- 4) Pendekatan adaptif terhadap lingkungan:
14. 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 resistensi dapat berubah.
 - c) *Blocker*: tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukan sabotase terhadap perubahan yang akan dilakukan.
15. 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.
16. 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.

3.4 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 V, 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.

3.5 Pemantauan dan Evaluasi

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 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.



BAB IV STRUKTUR MANAJEMEN DAN BUDAYA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

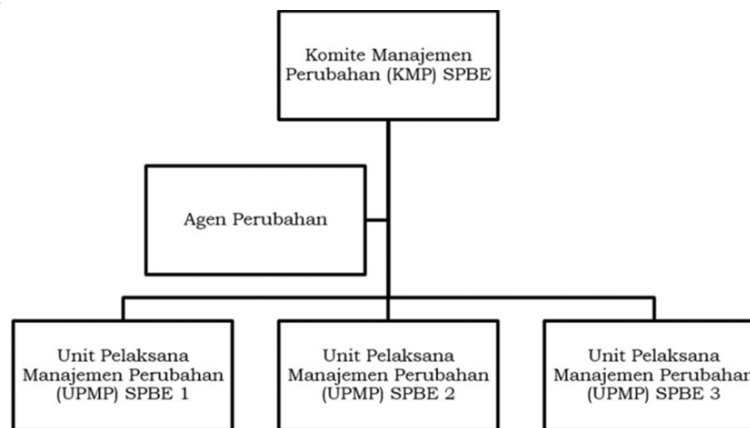
Manajemen Perubahan SPBE merupakan tanggung jawab bersama pada semua tingkatan di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Agar proses dan pengukuran dalam Manajemen Perubahan SPBE dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan tata kelola Manajemen Perubahan SPBE yang mengatur tugas dan tanggung jawab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

4.1 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 4.1 mengilustrasikan struktur Manajemen Perubahan SPBE seperti di bawah ini.



Gambar 4.1. Struktur Manajemen Perubahan SPBE

Struktur Manajemen Perubahan SPBE merupakan struktur *ad hoc* yang menjalankan tugas tambahan terkait Manajemen Perubahan SPBE. Apabila Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta 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 Yogyakarta. Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta masing-masing. KMP SPBE memiliki tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan, pemantauan dan evaluasi penerapan kebijakan, serta koordinasi pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE di Pemerintah Kota Yogyakarta masing-masing.

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 Yogyakarta.

2. Unit Pelaksana Manajemen Perubahan (UPMP) SPBE

Unit Pelaksana Manajemen Perubahan SPBE yang disingkat UPMP SPBE merupakan perangkat daerah di Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- b. Pemberi Solusi, yaitu memberikan alternatif solusi kepada pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta 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 Yogyakarta kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan.

4.2 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 Yogyakarta. ASN harus peka terhadap faktor-faktor dan peristiwa-peristiwa yang mungkin berpengaruh terhadap tujuan dan sasaran penerapan SPBE di Pemerintah Kota Yogyakarta. 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 Yogyakarta.

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 Yogyakarta.

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 Yogyakarta 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 Yogyakarta.

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 4 di bawah ini.



Gambar 4.1. Langkah Pengembangan Budaya Manajemen Perubahan SPBE

a. Perencanaan kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE difokuskan pada:

- 1) 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.

- 2) 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.

- 3) 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.

- 4) Penyusunan rencana kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE.

Rencana kegiatan yang tepat disusun dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia di Pemerintah Kota Yogyakarta 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, konsultasi, asistensi, dan supervisi.

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

- 1) 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.
- 2) 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.
- c. Pemantauan dan evaluasi kegiatan budaya Manajemen Perubahan SPBE ditujukan untuk meningkatkan budaya Manajemen Perubahan SPBE melalui perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi difokuskan pada:
- 1) 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.
 - 2) 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 Yogyakarta.
 - 3) 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 V
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) 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) Keterampilan dan Kompetensi
.....

- 4) Lingkungan Kerja
.....



2. Analisis Kesiapan Perubahan Individu
 1. Ketahanan Perubahan Individu
3. Analisis Kesiapan 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 atau 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. Jangka waktu perubahan
2. Anggaran
3. Ruang lingkup
4. Tingkat keberhasilan
5. Rincian kegiatan
6. Komunikasi
7. Pelatihan

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 VI 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 Yogyakarta. 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 Yogyakarta.

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

WALI KOTA YOGYAKARTA,

ttd

HASTO WARDOYO

