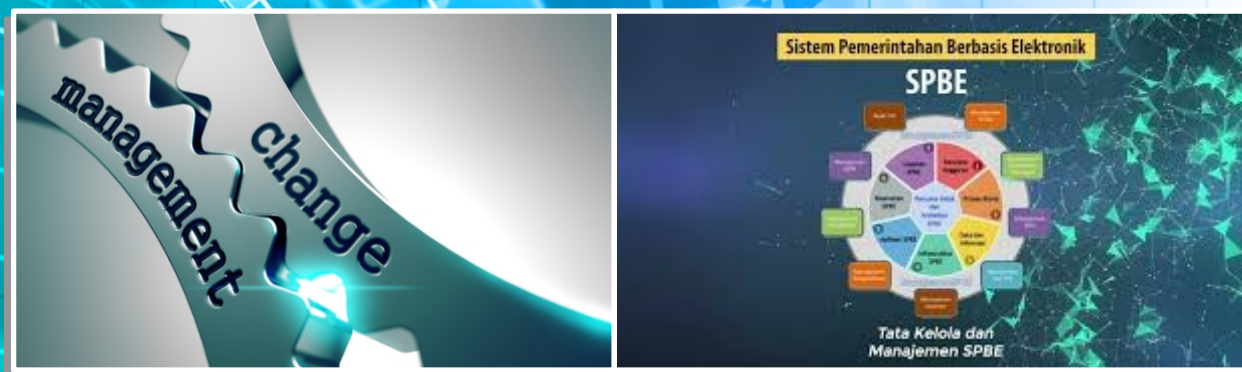


DOKUMEN MANAJEMEN PERUBAHAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK (SPBE) TAHUN 2022



**PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN CIREBON
DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**

Jl. Sunan Drajat No. 15 Komplek Pemda - Sumber
Kabupaten Cirebon 45611

KATA PENGANTAR
KEPALA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
KABUPATEN CIREBON

Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.



Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon pada tahun ini telah membuat dokumen manajemen perubahan SPBE. 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 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

Dengan telah disusunnya Dokumen manajemen perubahan SPBE ini, maka 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.

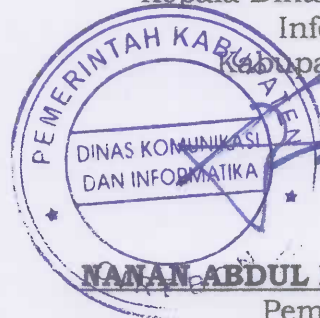
Besar harapan kami, selain berguna bagi pihak internal, dalam hal ini Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon, pelaksanaan manajemen perubahan yang dilaksanakan bersama-sama oleh seluruh Perangkat Daerah pada Pemerintah Kabupaten Cirebon ini dapat turut berperan dalam upaya peningkatan kualitas tata kelola sumber daya manusia yang baik di Pemerintah Kabupaten Cirebon.

Pada kesempatan ini disampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon sehingga memungkinkan terbitnya dokumen ini. Saran dan kritik untuk perhitungan dan penyajian dokumen ini sangat kami harapkan, dan semoga dokumen ini dapat bermanfaat, terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Cirebon, 1 Maret 2022

Kepala Dinas Komunikasi dan
Informatika
Kabupaten Cirebon,



NANAN ABDUL MANAN, S.STP.,M.Si.

Pembina Tk. I

NIP. 19800703 199810 1 001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Manajemen Perubahan SPBE	4
C. Faktor Pendorong Manajemen Perubahan SPBE	5
D. Dasar Hukum	6
F. Sistematika Dokumen	9
BAB II GAMBARAN UMUM	10
A. Gambaran Umum Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon ..	10
B. Gambaran Umum Pelayanan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon	16
BAB III KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE	23
A. Konsep Manajemen Perubahan	23
B. Prinsip Manajemen Perubahan	25
C. Proses Manajemen Perubahan	26
D. Tim Manajemen Perubahan SPBE	32
E. Persiapan dan Kelengkapan Manajemen perubahan SPBE	32
F. Peran dan Tanggungjawab	36
G. Faktor Kunci Keberhasilan dan Indikator Kinerja Utama	39
H. Membuat Perubahan Berkelanjutan	40
BAB IV PENUTUP	42
LAMPIRAN	
Rencana Kerja Program Penataan Manajemen Perubahan Dinas Komunikasi dan Informatika Tahun 2022	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan adalah sesuatu yang tidak terhindarkan dan pasti akan terjadi terhadap setiap bentuk kehidupan, tidak terkecuali organisasi pemerintah/birokrasi. Perubahan birokrasi yang diharapkan melalui Reformasi Birokrasi di Kabupaten Cirebon adalah birokrasi yang berkinerja tinggi, yang diwujudkan melalui kemampuan dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada masyarakat. Selain itu, melalui Reformasi Birokrasi praktek-praktek KKN akan berkurang dan bahkan tidak ada di seluruh Satuan Kerja Perangkat Kerja/Unit Kerja, serta adanya peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon. Oleh karena itu, Reformasi Birokrasi dapat dimaknai sebagai sebuah perubahan signifikan dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan.

Roadmap Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon Tahun 2020-2024 merupakan dokumen rencana kerja reformasi birokrasi tahap ketiga dalam rangkaian perencanaan jangka panjang reformasi birokrasi periode 2010-2025. Roadmap Reformasi Birokrasi sebagai unsur penting pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah daerah ini perlu disusun ulang dan disesuaikan dengan dinamika perkembangan pemerintahan saat ini dan kebijakan makro pembangunan daerah yang termuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Kabupaten Cirebon Tahun 2019-2024.

Tujuan penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon adalah untuk memberikan arahan mengenai perubahan yang ingin dilakukan untuk mencapai sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu : terwujudnya pemerintahan daerah yang bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi dilakukan dengan memperhitungkan harapan para pemangku kepentingan yang dipadukan dengan kemampuan Pemerintah Kabupaten Cirebon dalam memenuhi keinginan dimaksud. Karena itu, Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon disusun dengan mengutamakan prioritas jangka pendek, jangka menengah dan capaian yang dilakukan dalam jangka waktu lima tahun ke depan. Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon bersifat dinamis, karena memberikan kemungkinan dilakukannya berbagai rencana dan pelaksanaan kegiatan yang dipandang strategis pada tahun-tahun pelaksanaannya.

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon berisi uraian mengenai gambaran kondisi Pemerintah Kabupaten Cirebon saat ini, kondisi yang diharapkan dalam lima tahun mendatang, permasalahan yang dihadapi serta agenda pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi serta dalam rangka mewujudkan sasaran Reformasi Birokrasi.

Dinas Komunikasi dan Infotmatika Kabupaten Dalam penyusunan tata kelola SPBE, perlu dimanfaatkan 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:

- Portal layanan SPBE yang berbasis kecerdasan buatan dan big data.
- Peningkatan kualitas jaringan pita lebar dan jaringan intra pemerintah.
- Peningkatan jumlah layanan SPBE sesuai dengan kebutuhan pengguna.
- Peningkatan kualitas keamananinformasi.
- 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.

B. 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 Kabupaten Cirebon dapat dikelola dan didokumentasikan dengan baik.

C. 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 Kabupaten Cirebon. Contoh-contoh pendorong bisnis antara lain perubahan kebijakan, pengembangan proses pelayanan umum, dan inovasi di bidang pelayanan umum.

D. Dasar Hukum

Beberapa kebijakan yuridis yang melandasi Penyusunan Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon ini 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;
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 Jawa Barat Nomor 4 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan komunikasi dan informatika, statistik, dan persandian;
14. Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 12 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi Di Lingkup Pemerintah Kabupaten Cirebon;
15. Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 7 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2019-2024;

16. Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 1 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cirebon;
17. Peraturan Bupati Cirebon Nomor 41 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Pengaduan Masyarakat Melalui Media Komunikasi Elektronik Di Lingkup Pemerintah Kabupaten Cirebon;
18. Peraturan Bupati Cirebon Nomor 85 Tahun 2020 tentang Tata Kelola Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Kabupaten Cirebon;
19. Peraturan Bupati Cirebon Nomor 64 Tahun 2021 tentang Standardisasi Website dan Metadata Aplikasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon (;
20. Peraturan Bupati Cirebon Nomor 1 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Cirebon;
21. Peraturan Bupati Cirebon Nomor 17 Tahun 2022 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Komunikasi dan Informatika (Berita Daerah Kabupaten Cirebon Tahun 2022 Nomor 17);
22. Keputusan Bupati Cirebon Nomor 061/Kep.396-Org/2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon Tahun 2020 – 2024.

E. Sistematika Dokumen

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

- Bab I Pendahuluan memuat latar belakang, tujuan, faktorv, ruang lingkup, dasar hukum, dan pengertian umum;
- Bab II Gambaran Umum Pelayanan memuat deskripsi penjelasan gambaran umum Perubahan Pelayanan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon dan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon;
- 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

GAMBARAN UMUM

A. Gambaran Umum Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon

Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 menyatakan bahwa visi reformasi birokrasi nasional Tahun 2025 adalah mewujudkan pemerintahan berkelas dunia (*world class government*), yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi, yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik. Visi tersebut diwujudkan melalui tiga tahapan, yaitu: 1) birokrasi berdasarkan pada peraturan (*rule based bureaucracy*), 2) birokrasi berbasis kinerja (*performance based bureaucracy*), dan 3) tata Kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

1. Capaian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon

Sasaran reformasi birokrasi nasional menjadi acuan utama dalam agenda reformasi birokrasi di Kabupaten Cirebon. Sasaran tersebut meliputi perubahan demi terwujudnya pemerintahan daerah yang bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Kondisi atau capaian ketiga sasaran tersebut di Kabupaten Cirebon dapat digambarkan sebagai berikut :

a. Terwujudnya Pemerintah Daerah yang Bersih dan Bebas KKN, antara lain :

- 1) BPK telah memberikan opini WTP kepada Pemerintah Kabupaten Cirebon dalam pengelolaan keuangan daerah.
- 2) Dalam rangka transparansi penyelenggaraan negara, seluruh pimpinan SKPD/Unit Kerja diwajibkan untuk menyerahkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan sudah diserahkan kepada KPK.
- 3) Pemerintah Kabupaten Cirebon sudah menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), yang terus dikembangkan;
- 4) Dalam rangka mendorong peningkatan kepatuhan bagi pengelola keuangan negara, Pemerintah Kabupaten Cirebon meningkatkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).
- 5) Dalam rangka meningkatkan komitmen yang kuat untuk menegakkan kejujuran bahwa semua PNS dan Kepala Desa menandatangani Pakta Integritas.

b. Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik kepada masyarakat, antara lain :

- 1) Agenda pemerataan ekonomi dan menjaga budaya ekonomi lokal ditunjukkan dengan ketatnya pemberian izin untuk pembangunan mallmall (pendirian Mall tidak diijinkan).

- 2) Penambahan dan pengembangan beberapa kawasan hijau juga menjadi keberhasilan Kabupaten ini dalam melestarikan lingkungan.
- 3) Pengembangan budaya lokal juga menjadi perhatian Kabupaten ini dengan aktifnya event-event budaya yang secara rutin dijadwalkan dan mendapatkan support baik financial maupun pelaksanaannya.
- 4) Pemerintah Kabupaten Cirebon sudah membuka sarana pengaduan masyarakat melalui website www.cirebonkab.go.id.
- 5) Pemerintah Kabupaten Cirebon telah melaksanakan Pelayanan Pengurusan Akta Kelahiran Secara Online dan gratis.
- 6) Pemerintah Kabupaten Cirebon telah melaksanakan pelayanan One Stop Service, yaitu : Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di semua SKPD/Unit Pelayanan Publik, dan pelayanan surat-surat keterangan yang mengetahui camat, tidak perlu ke kecamatan, namun cukup di laksanakan di kelurahan/desa dengan menggunakan IT.
- 7) Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, Pemerintah Kabupaten Cirebon telah mengembangkan e-office, sebagai bagian dari pengembangan egovernment.

c. Meningkatnya Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Birokrasi, antara lain :

- 1) Dalam rangka pengembangan Sistem Elektronik Pemerintah (egovernment), khususnya dalam hal pengelolaan keuangan daerah mulai perencanaan, penganggaran dan pelaporan, Pemerintah Kabupaten Cirebon telah mengembangkan Sistem Informasi Keuangan Daerah (e-planning, e-budgeting, e-audit)/SIMONEK (Sistem Informasi Monitoring dan Evaluasi Kinerja) dengan alamat akses : simonek.cirebonkab.go.id. Selain itu, juga mengembangkan eprocurement.
- 2) Dalam kaitan dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Pemerintah Kabupaten Cirebon melalui Inspektorat Kabupaten Cirebon telah melakukan Evaluasi SAKIP pada SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cirebon;
- 3) Pemerintah Kabupaten Cirebon telah menjalin kerja sama dengan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam rangka pengelolaan keuangan daerah (perencanaan, penganggaran dan pelaporan).
- 4) Semua SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cirebon menyusun Penetapan Kinerja (PK)/Kontrak Kinerja, dan akan dikembangkan.
- 5) Nilai B hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) tahun 2019 yang dievaluasi/dinilai tahun 2020.

6) Peringkat 16 Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) tahun 2019 yang dinilai tahun 2020.

2. Permasalahan Birokrasi Pemerintah Kabupaten Cirebon.

Birokrasi sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan diuntut untuk dapat merespon tuntutan dan melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian birokrasi di Kabupaten Cirebon masih menghadapi beberapa persoalan yang terkait dengan upaya mewujudkan pemerintahan daerah yang bersih dan bebas KKN, antara lain:

- a. Masih adanya beberapa peraturan perundang-undangan daerah yang tidak sinkron dan harmonis, terutama terkait dengan beberapa perijinan dan kegiatan strategis. Kondisi ini seringkali menimbulkan potensi munculnya KKN.
- b. Transparansi kinerja pemerintah daerah juga masih menjadi kendala dalam pelaksanaannya, terutama terkait dalam pengembangan strategi dan cara melakukan transparansi.

Dalam kaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan, berbagai masalah yang masih dihadapi antara lain:

- a. Masih rendahnya integritas dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan pada stakeholders, terutama pada sektor-sektor pelayanan dasar pemerintah.
- b. Jaminan atas pelayanan kepada stakeholders masih kurang jelas karena minimnya Standard Operating Procedure (SOP) yang baik dan jelas.

- c. Masih banyaknya Sumber Daya Manusia Aparatur yang belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan kualitas dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.
- d. Sarana dan lingkungan kerja yang belum mendukung pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Sementara dalam kaitan dengan peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja, permasalahan yang masih dihadapi antara lain:

- a. Kelembagaan pemerintah daerah yang belum sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- b. Disiplin pegawai masih rendah;
- c. Belum dikembangkannya sistem manajemen kinerja individu.
- d. Penerapan pakta integritas terkait dengan janji pelayanan belum sepenuhnya dijalankan dengan baik.
- e. Belum maksimalnya upaya dan komitmen dalam pengendalian kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.
- f. Indikator Kinerja Utama belum mencerminkan tujuan akhir penyelenggaraan pemerintahan dan masalah yang seharusnya diselesaikan pemerintah daerah.

B. Gambaran Umum Pelayanan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon

1. Layanan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon

Upaya mewujudkan birokrasi yang profesional dan berintegritas tinggi merupakan upaya strategis Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon dalam mewujudkan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta pelayanan publik yang berkualitas. Sesuai dengan tugas dan fungsinya beberapa jenis pelayanan yang diberikan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika, diantaranya adalah:

- a. Layanan informasi publik;
- b. Layanan komunikasi publik dan pengaduan masyarakat;
- c. Layanan kehumasan dan kemitraan;
- d. Layanan komunikasi intra pemerintah daerah;
- e. Layanan Data Center, *Disaster Recovery Center* dan *Command Center*;
- f. Layanan penggunaan domain dan sub domain pemerintah;
- g. Layanan keamanan informasi;
- h. Layanan data statistik sektoral;
- i. Layanan pengendalian dan pengawasan menara telekomunikasi.

2. Tupoksi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon

Bahwa sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cirebon, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 1 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cirebon untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, urusan statistik dan urusan persandian yang diwadahi dalam bentuk dinas daerah yaitu Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon.

Sehubungan dengan telah ditetapkannya Peraturan Bupati Cirebon Nomor 20 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Cirebon, maka dipandang perlu untuk mengatur Fungsi, Tugas Pokok dan Tata Kerja pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon maka ditetapkan Peraturan Bupati Cirebon Nomor 17 Tahun 2022 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Komunikasi dan Informatika dengan tugas pokok “merumuskan, mengoordinasikan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, bidang statistik dan bidang persandian yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Daerah”.

Untuk melaksanakan Tugas Pokok tersebut di atas, Dinas Komunikasi dan Informatika mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. perumusan bahan perencanaan pada Dinas Komunikasi dan Informatika;
- b. perumusan kebijakan bidang komunikasi dan informatika, bidang statistik dan bidang persandian;
- c. pengelolaan informasi dan komunikasi publik;
- d. pengelolaan aplikasi informatika;
- e. pengelolaan statistik sektoral;
- f. penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi;
- g. pelaksanaan administrasi Dinas Komunikasi dan Informatika;
- h. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan kegiatan Dinas Komunikasi dan Informatika; dan
- i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.

3. Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan Perangkat Daerah

a. Tantangan

Tantangan (*treaths*) bagi organisasi adalah faktor lingkungan (baik internal maupun eksternal) yang tidak menguntungkan dan berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini akan dijabarkan tantangan pengembangan pelayanan urusan komunikasi dan informatika, statistik dan persandian sebagai berikut:

- 1) Ditetapkannya indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi Indikator Kinerja Daerah (IKD) dalam RPJMD 2019-2024 yang telah ditentukan targetnya menuntut kinerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon untuk bisa memenuhi. Sementara infrastruktur jaringan komunikasi intra pemerintah yang ada belum mampu mengintegrasikan seluruh satuan kerja dengan Data Center yang dikelola Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon sebagai syarat utama penerapan SPBE.
- 2) Ketersediaan informasi publik di era keterbukaan informasi publik dituntut untuk memberikan pelayanan informasi dan komunikasi publik kepada masyarakat dengan cepat dan mudah.
- 3) Untuk ketersediaan data statistik sektoral dalam rangka mewujudkan program Satu Data Provinsi dalam *West Java Smart Province* dan Satu Data Indonesia (SDI) belum terbangun sinergitas antara semua perangkat daerah.
- 4) Pesatnya kemampuan *hacker* dalam meretas situs-situs pemerintah memaksa Tim IT Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon untuk selalu melakukan *upgrade* keamanan informasi secara berkala dan teratur.
- 5) Pesatnya pembangunan menara telekomunikasi di Kabupaten Cirebon perlu memperhatikan Rencana Tata Ruang Wilayah.

6) Ketersediaan SDM aparatur yang tidak memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan di bidang komunikasi dan informatika menjadi tantangan dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi karena selalu bergantung pada pihak eksternal.

b. Peluang

Peluang menguntungkan berdasarkan hasil analisis lingkungan baik internal maupun eksternal dalam pelaksanaan pelayanan urusan komunikasi dan informatika diantaranya adalah:

- 1) Tersedianya berbagai regulasi baik yang diterbitkan oleh pemerintah pusat maupun provinsi tentang penyelenggaraan urusan komunikasi dan informatika mempermudah pelaksanaan program dan kegiatan.
- 2) Kebijakan SPBE dan Satu Data Indonesia membuka kesempatan peran yang lebih luas dan dominan dari Dinas Komunikasi dan Informatika untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang lebih baik sebagaimana tujuan yang dituangkan dalam RPJMD.
- 3) Kebijakan keterbukaan informasi publik mendorong peran serta masyarakat mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi sehingga pembangunan berjalan sesuai kebutuhan masyarakat.
- 4) Terbukanya peluang replikasi atau aplikasi berbagi pakai di berbagai daerah mempermudah melakukan inovasi layanan administrasi maupun layanan publik.

- 5) Adanya regulasi terkait pengendalian dan pengawasan menara telekomunikasi yang berdampak pada peningkatan pendapatan asli daerah.

4. Tantangan dan Peluang Pengembangan Manajemen Perubahan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon

Pengembangan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon memiliki peluang besar sebagaimana kota atau kabupaten lainnya, namun demikian sejumlah tantangan juga harus dihadapi untuk pengembangan Manajemen Perubahan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon yang efektif dan efisien. Tantangan yang dihadapi adalah sebagai berikut:

- a. Masih terfragmentasinya interpretasi mengenai smart city, industri 4.0 dan society 5.0.
- b. Ratifikasi nasional yang belum mengarah pada pengaplikasian/pemanfaatan langsung.
- c. Belum optimalnya kebijakan daerah dalam pedoman penyelenggaraan urusan komunikasi informasi publik, statistik dan persandian.
- d. Masih tumpang tindihnya sebagai tugas pokok dan fungsi penyelenggaraan urusan komunikasi dan informasi publik.
- e. Terbatasnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam penyelenggaraan urusan komunikasi informasi publik, statistik dan persandian.
- f. Belum optimalnya sarana dan prasarana penunjang penyelenggaraan urusan komunikasi informasi publik, statistik dan persandian.

- g. Insfrastruktur dalam bidang komunikasi dan informatika yang tersedia di Kabupaten Cirebon belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan pemerataan aksesibilitas telekomunikasi.
- h. Masih rendahnya kemampuan masyarakat dalam menghadapi kemajuan teknologi telekomunikasi dan informasi.

Sedangkan peluang Pengembangan Manajemen Perubahan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Cirebon sebagai berikut:

- a. Tersedianya media informasi dan komunikasi untuk didayagunakan.
- b. Kesadaran masyarakat akan pentingnya telekomunikasi.
- c. Kebutuhan pengembangan TIK dalam penyelenggaraan pemerintahan.
- d. Dukungan anggaran dana dari pemerintah.
- e. Era informasi memberikan ruang lingkup yang sangat besar untuk mengorganisasikan segala kegiatan melalui cara baru, inovatif, instan, transparan, akurat, tepat waktu, lebih baik, memberikan kenyamanan yang lebih dalam mengelola dan menikmati kehidupan dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

BAB III

KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

A. 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 (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.

B. 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

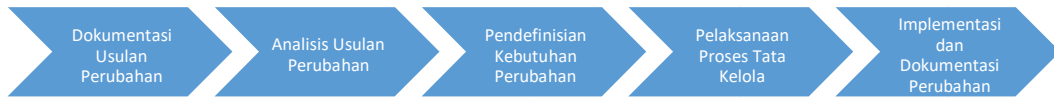
2. Bottom-up

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.

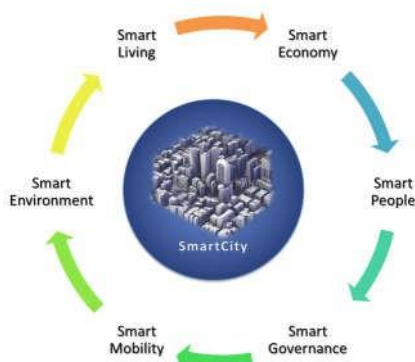
C. Proses Manajemen Perubahan



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 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 Kabupaten Cirebon.
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 pemerintahan Kabupaten Cirebon.

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

5. 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.

D. Tim Manajemen Perubahan SPBE

Pada manajemen SPBE dalam bidang manajemen perubahan diperlukan peran Dewan Pertimbangan Bupati, BKPSDM, Diskominfo, Bappelitbangda serta Perangkat Daerah sektoral. Peran ini diperlukan mengingat manajemen perubahan atas SPBE menyangkut perubahan tata kelola pemerintahan dan perubahan layanan SPBE di Kabupaten Cirebon.



Tim Manajemen Perubahan SPBE

E. 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 Kabupaten Cirebon;
- b. Pembuatan SK Bupati Cirebon 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 Kabupaten Cirebon).

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 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 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, akuntabilitas dan transparansi.

F. 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 Kabupaten Cirebonb 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.

	Bupati	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

G. 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan tingkat kepuasan terhadap manajemen perubahan dari tiap pelaksana realisasi Manajemen Perubahan SPBE
4	Meningkatkan efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan jumlah atau presentase perubahan yang menggunakan sumber daya sesuai dengan prediksi • Penurunan jumlah perubahan yang masuk dalam kriteria prioritas darurat

H. 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 Kabupaten Cirebon :

- 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 mekanisme baru ke dalam proses dan sistem manajemen kinerja dan pelatihan yang mendukung perubahan dan perolehan manfaat.

BAB IV

PENUTUP

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

LAMPIRAN

Rencana Kerja Program Penataan Manajemen Perubahan Dinas Komunikasi dan Informatika Tahun 2022

NO	URAIAN KEGIATAN	WAKTU				TARGET/UKURAN KEBERHASILAN	OUTPUT	PENANGGUNGJAWAB KEGIATAN	KETERANGAN
		TW 1	TW 2	TW 3	TW 4				
1	Membuat Peraturan Bupati tentang Satu Data					Terbentuknya Peraturan Bupati tentang Satu Data	Peraturan Bupati tentang Satu Data	Bidang SPEGOV	
2	Revisi Peraturan Bupati tentang SPBE					Terbentuknya Peraturan Bupati tentang SPBE	Peraturan Bupati tentang SPBE terbaru	Bidang SPEGOV	
3	Membuat Dokumen Arsitektur SPBE					Terbentuknya Dokumen Arsitektur SPBE	Dokumen Arsitektur SPBE	Bidang SPEGOV	
4	Membuat Dokumen Peta Rencana SPBE					Terbentuknya Dokumen Peta Rencana SPBE	Dokumen Peta Rencana SPBE	Bidang SPEGOV	
5	Membuat Dokumen Manajemen SPBE					Terbentuknya Dokumen Manajemen SPBE	Dokumen Manajemen SPBE	Bidang SPEGOV	
6	Tanda Tangan Elektronik untuk Pejabat Administrator di Lingkup Pemerintah Kabupaten Cirebon					Tangan Elektronik untuk semua Pejabat Administrator di Lingkup Pemerintah Kabupaten Cirebon	Tanda Tangan Elektronik	Bidang SPEGOV	
7	Membuat SK Bupati tentang Media Sosial Resmi Kabupaten Cirebon					Terbentuknya SK Bupati tentang Media Sosial Resmi Kabupaten Cirebon	SK Bupati tentang Media Sosial Resmi Kabupaten Cirebon	Bidang IKP	
8	Membuat Tim Saber Hoax Kabupaten Cirebon					Terbentuknya Tim Saber Hoax Kabupaten Cirebon	Tim Saber Hoax Kabupaten Cirebon	Bidang IKP	
9	Call Center 112					Terbentuknya Call Center 112	Call Center 112	Bidang TI	
10	Penguatan Data Center					Terpeliharanya Data Center yang baik	Data Center	Bidang TI	

11	Penambahan Hotspot Area Publik di Wilayah Kabupaten Cirebon							Bidang TI	
12	Pemanfaatan media komunikasi Digital dalam Implementasi perubahan							Bidang IKP	

Sumber, 1 Maret 2022
 Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika
 Kabupaten Cirebon



NANAN ABDUL MANAN, S.STP., M.Si.
 19800703 199810 1 001



DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN CIREBON

Jl. Sunan Drajat No. 15 Sumber Kabupaten Cirebon
Telp. 0231 - 8330580
Website : <http://www.diskominfo.cirebonkab.go.id>