



**panrb**

KEMENTERIAN  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI

# PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

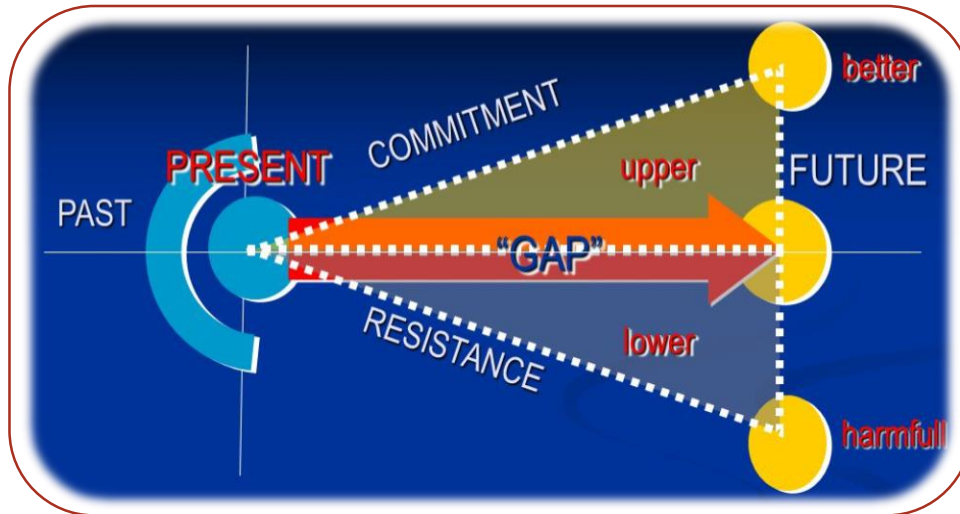
PEMKOT PALEMBANG, PEMKAB MUARA ENIM, DAN PEMKAB MUSI BANYUASIN

•••

MUGI ROHIMAH, S.ST., M.TI.  
AISYAH NUSA RAMADHANA, S.IAN  
DESSY ASTRIANI DEWI, S.AKUN

# PERUBAHAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

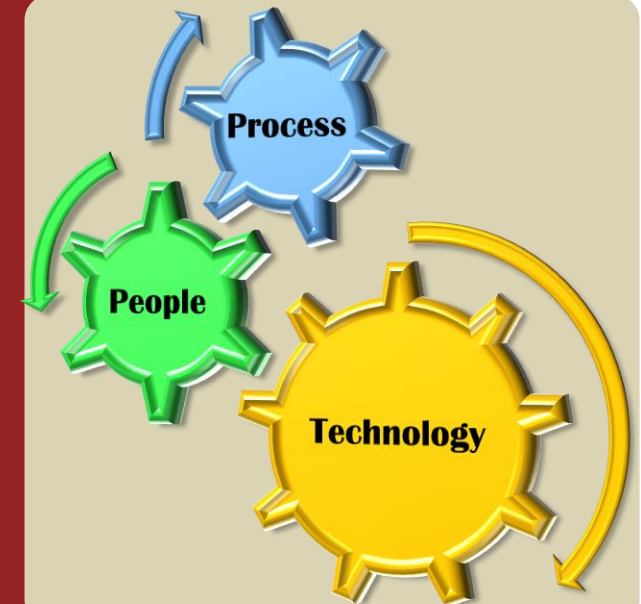
## The Delta Gap's Theory of Change



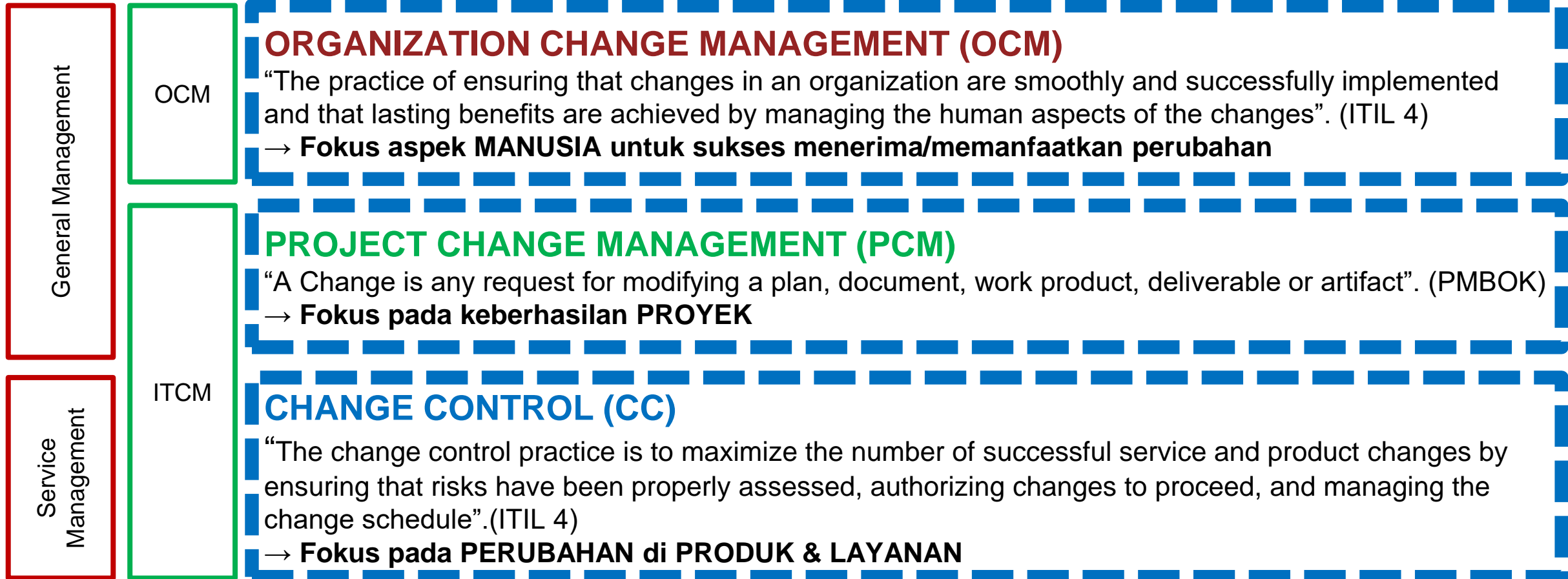
## Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan saat ini menjadi suatu **kebutuhan** baik di kalangan akademis maupun di kalangan praktisi organisasi yang mempraktikkan **perubahan organisasi** (Rahayu, 2015)

## 3 Elements for a Successful Organizational Transformation



# KONSEP TERKAIT MANAJEMEN PERUBAHAN



# POSISI MANAJEMEN PERUBAHAN

## MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Pendekatan **komprensif, siklus, dan sistematis** pada transisi organisasi, program, dan kegiatan dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan dengan target manfaat perubahan yang diharapkan.

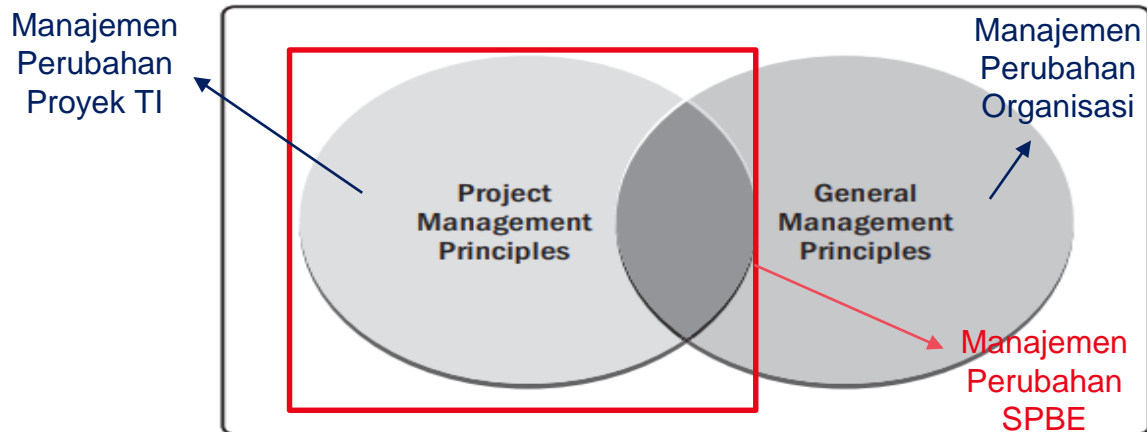
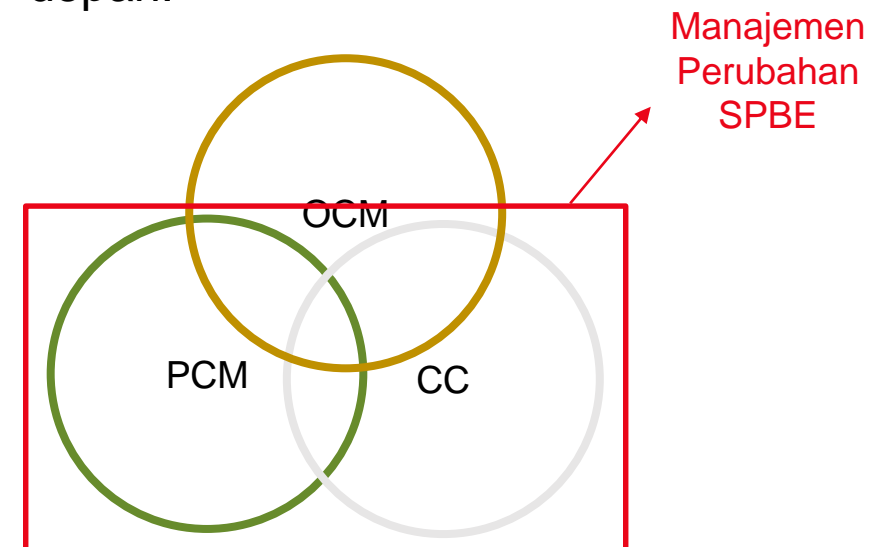


Figure 3-1. Overlap of Project Management and General Management Principles

(Sumber: PMBOK7)

## PERUBAHAN SPBE

Proses transisi atau modifikasi berbagai penerapan SPBE yang **dikendalikan secara formal** dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan.



# AREA MANAJEMEN PERUBAHAN REFROMASI BIROKRASI

1 Organisasi

2 Tata Laksana



3 Peraturan Perundang-undangan

4 Sumber Daya Manusia Aparatur

5 Pengawasan

6 Akuntabilitas

7 Pelayanan Publik

8 Pola Pikir dan Budaya Kerja



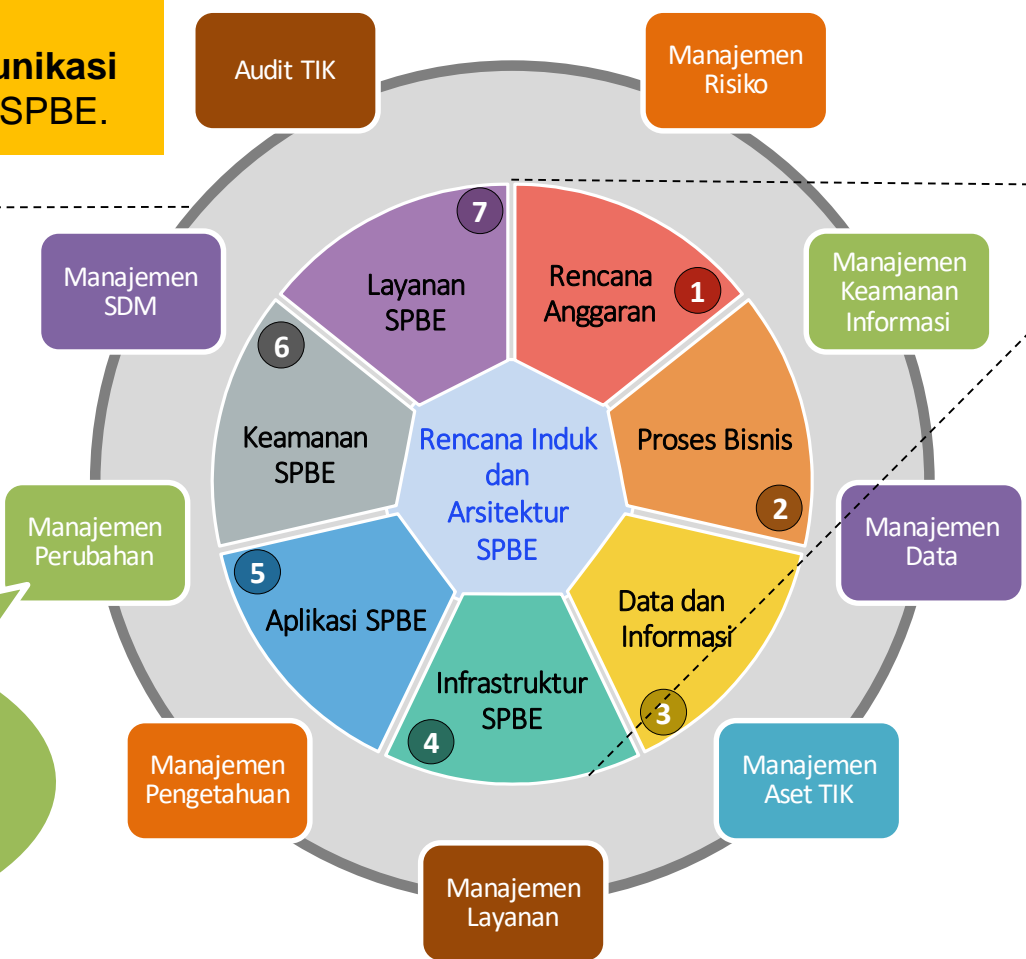
# SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah **penyelenggaraan pemerintahan** yang memanfaatkan **teknologi informasi dan komunikasi** untuk memberikan **layanan** kepada pengguna SPBE.

## Manajemen SPBE

Melaksanakan pengelolaan unsur-unsur SPBE secara efisien, efektif, dan berkesinambungan

Pedoman Manajemen Perubahan SPBE diatur dengan **Peraturan Menteri PANRB**



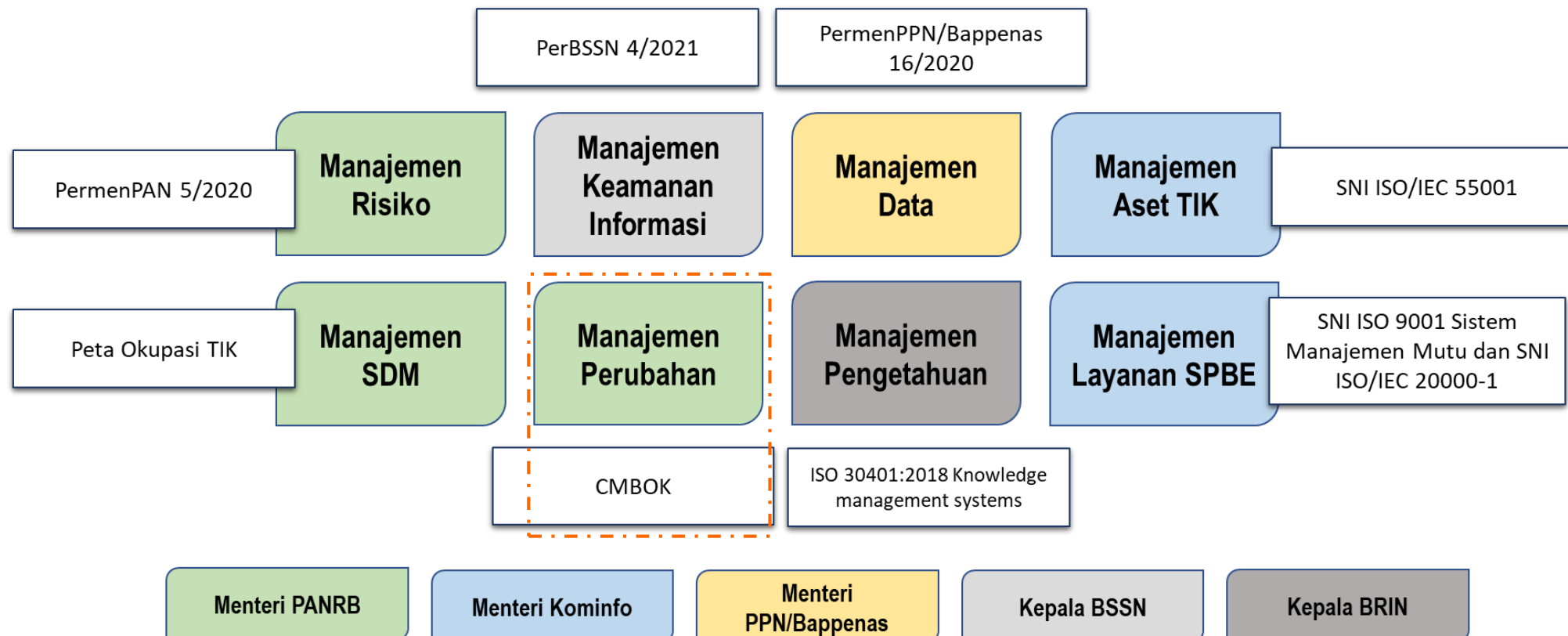
## Tata Kelola SPBE

Kerangka kerja yang memastikan terlaksananya pengaturan, pengarahannya, dan pengendalian dalam penerapan SPBE secara terpadu

\*Sumber: Perpres 95/2018 tentang SPBE

# MANAJEMEN SPBE

Pengelolaan unsur-unsur SPBE secara efisien, efektif, dan berkesinambungan



# MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE



## Pasal 53 Perpres 95/2018 tentang SPBE mengenai amanat pelaksanaan Manajemen Perubahan SPBE

- (1) Manajemen perubahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 46 ayat (1) huruf g bertujuan untuk **menjamin keberlangsungan dan meningkatkan kualitas Layanan SPBE** melalui pengendalian perubahan yang terjadi dalam SPBE.
- (2) Manajemen perubahan dilakukan melalui serangkaian proses **perencanaan, analisis, pengembangan, implementasi, pemantauan dan evaluasi** terhadap perubahan SPBE
- (3) Manajemen perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan berdasarkan **pedoman manajemen perubahan SPBE**
- (4) 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**
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai pedoman manajemen perubahan SPBE diatur dengan **Peraturan Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara**



# EVALUASI PENERAPAN SPBE

PERMENPANRB 5/2018

DOMAIN (3)  
ASPEK (7)  
INDIKATOR (35)

PERMENPANRB 59/2020

DOMAIN (4)  
ASPEK (8)  
INDIKATOR (47)

Indeks

SPBE

Domain

Kebijakan Internal

Tata Kelola SPBE

Manajemen SPBE

Layanan SPBE

Aspek

Kebijakan  
Tata Kelola  
SPBE

Kebijakan  
Layanan  
SPBE

Kelembagaan/  
Penyelenggara  
SPBE

Perencanaan  
dan Strategi

TIK

Penerapan  
Manajemen

Audit TIK

Layanan  
Administrasi  
Pemerintahan

Layanan  
Publik

Indikator

7 | 10

10 | -

2 | 2

2 | 4

3 | 4

- | 8

- | 3

7 | 10

4 | 6

Semula

Menjadi

1,5%



# CAPAIAN INDEKS SPBE TAHUN 2022

## Progres Pemantauan dan Evaluasi SPBE

Deskripsi	Pemkot Palembang	Pemkab Muara Enim	Pemkab Musi Banyuasin
<b>Indeks SPBE</b>	<b>2,66</b>	<b>2,91</b>	<b>2,80</b>
Indeks Domain Tata Kelola	2,30	2,60	2,10
Indeks Domain Manajemen	1,00	1,00	1,09
Indikator Tata Kelola Peta Rencana SPBE (12)	2	2	1
Indikator Manajemen Perubahan SPBE (27)	1	1	1

\*Catatan: Pada tahun 2018 – 2020 instrumen penilaian yang digunakan berdasarkan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2018, sedangkan mulai tahun 2021 instrument penilaian yang digunakan berdasarkan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 59 Tahun 2020.

## Grafik Capaian Indeks SPBE Nasional Tahun 2018 – 2022



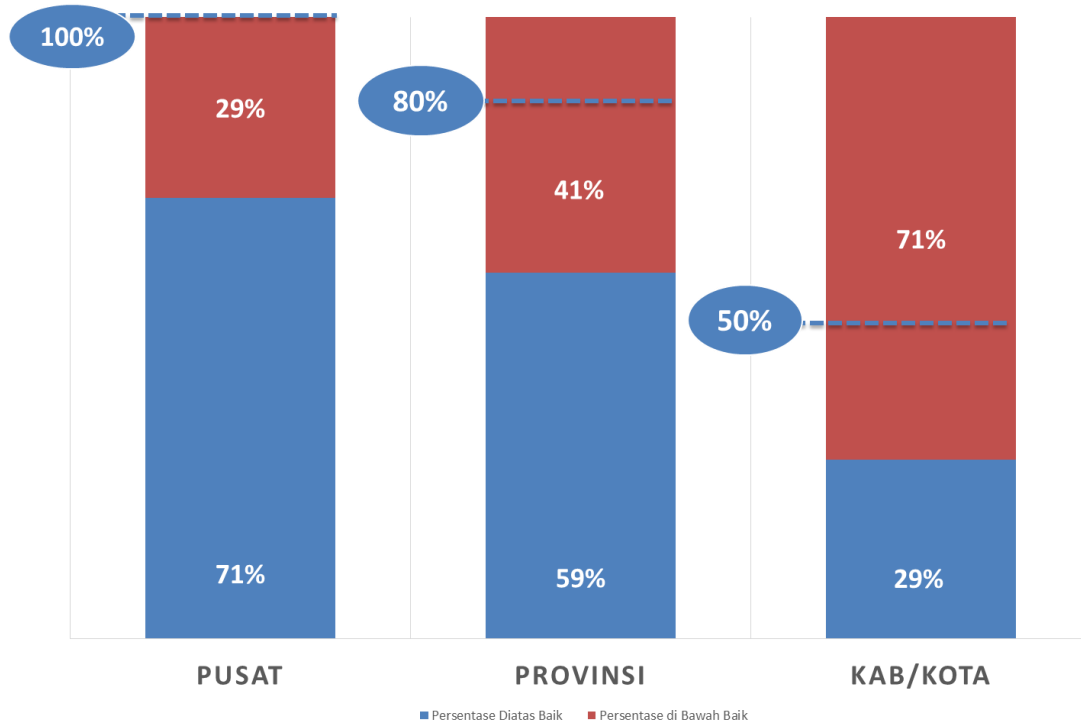
### Tingkat Kematangan Penerapan SPBE di lingkungan Pemda Wilayah Sumatera Selatan

No	Nilai Indeks	Predikat	Jumlah Pemda
1	4,2 – 5,0	Memuaskan	-
2	3,6 - <4,2	Sangat Baik	-
3	2,6 - <3,5	Baik	6
4	1,8 - <2,6	Cukup	11
5	<1,8	Kurang	1

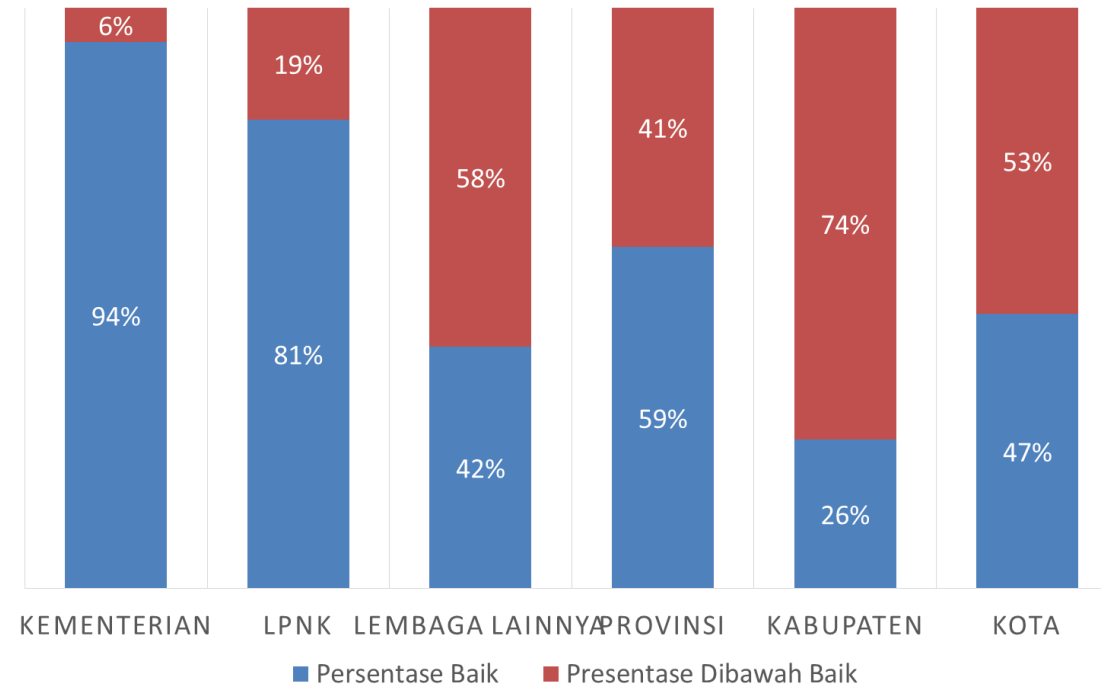


# CAPAIAN PREDIKAT INDEKS SPBE NASIONAL TAHUN 2022

DISTRIBUSI PREDIKAT IPPD TAHUN 2022



DISTRIBUSI PREDIKAT IPPD TAHUN 2022  
BERDASARKAN KATEGORI



----- Target RPJMN Tahun 2024

\*Capaian pada tahun 2022 dengan predikat baik adalah sebagai berikut: 71% Instansi Pusat, 59% Provinsi, 29% Kabupaten/Kota

\*\*Pada tahun 2022, terdapat 312 instansi yang meningkat nilainya dengan rincian 50 Instansi Pusat, 24 Provinsi, 238 Kab/Kota

# KAJIAN TEORI

1

## Grounded Theory

- ✓ CMBOK - 2013
- ✓ Marchewka - 2015
- ✓ COBIT 2019 - 2018
- ✓ ACMP – 2019 (Association of Change Management Professionals)
- ✓ PMBOK 7 - 2021
- ✓ PROSCI ADKAR
- ✓ APMG International - 2014
- ✓ IIA - 2020 (The Institute of Internal Auditors)

2

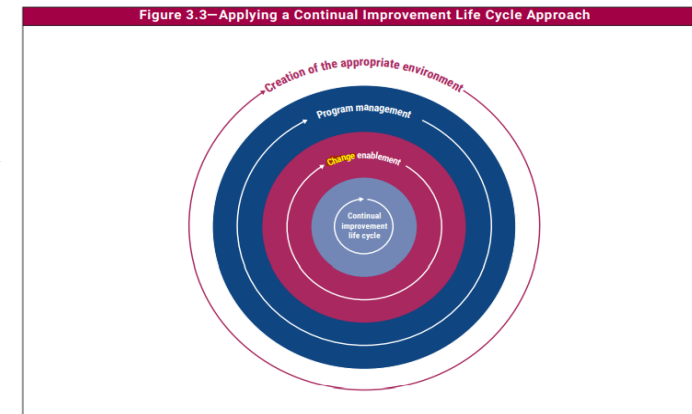
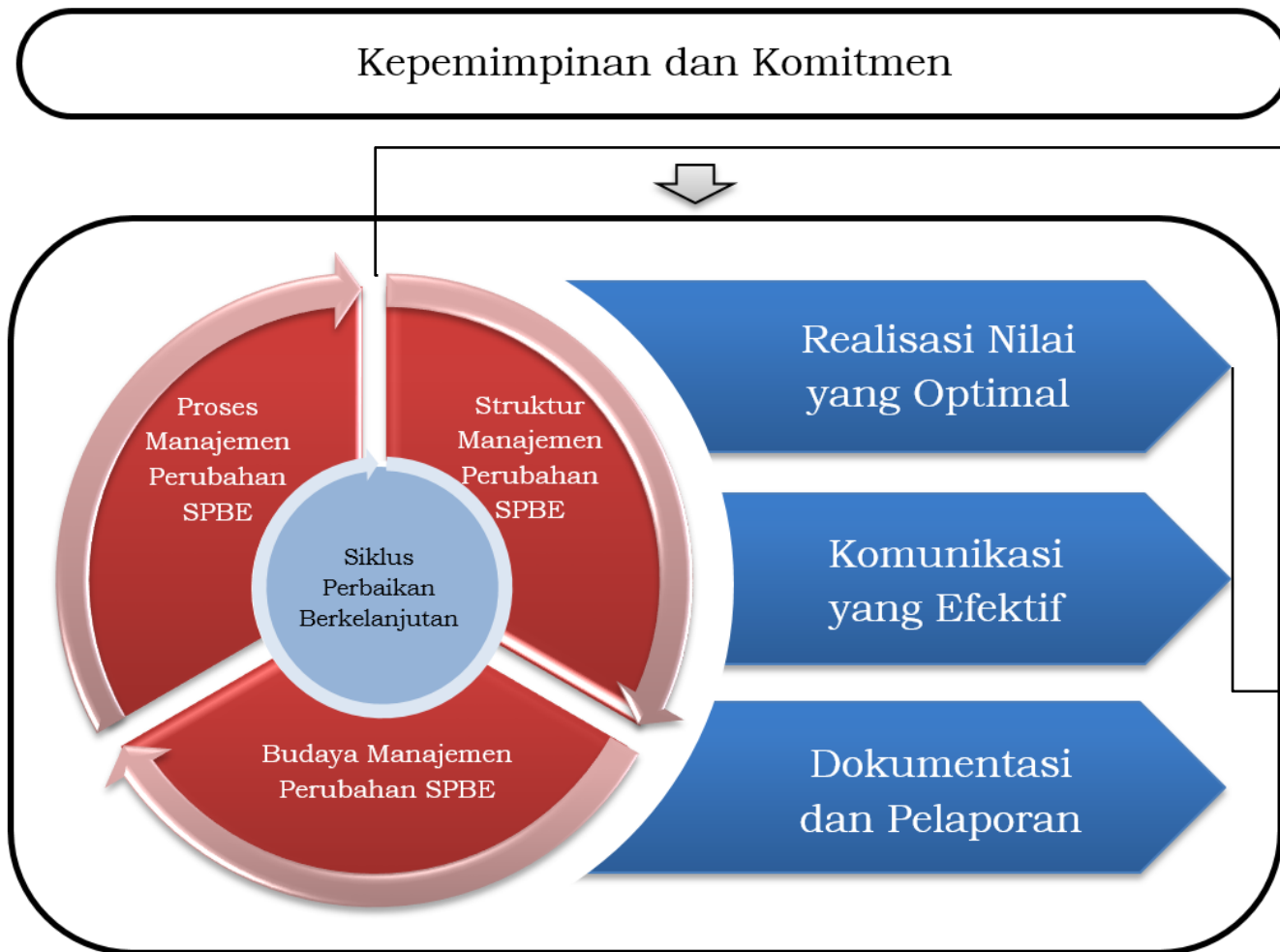
## Best Practice Manajemen Perubahan RB dan Manajemen Perubahan SPBE

3

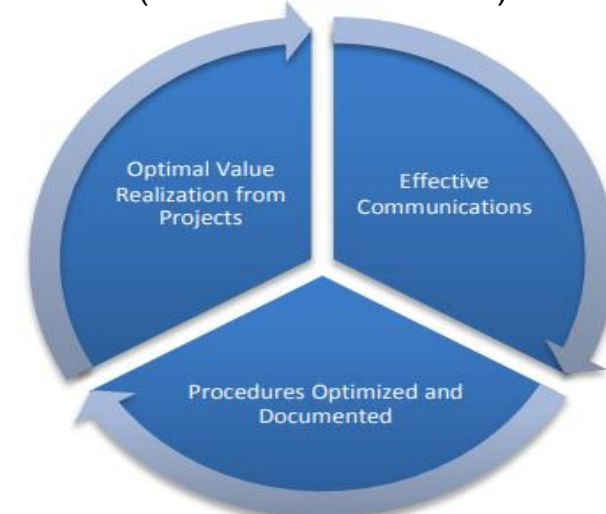
## Systematic Literature Review



# KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE



(Sumber: COBIT2019)



(Sumber: CMBOK)



# ANALISIS TEORI MANAJEMEN PERUBAHAN

CMBOK	Marchewka	COBIT 2019	ACMP	PMBOK 7
Memahami tujuan perubahan		Menetapkan keinginan untuk berubah		
Menganalisis dampak perubahan			Mengevaluasi dampak perubahan dan kesiapan organisasi	
Menentukan pendorong dan penghambat perubahan	Menilai kesediaan, kesiapan, dan kemampuan untuk berubah			
	Mengembangkan atau adopsi strategi untuk perubahan	Membentuk tim implementasi yang efektif	Merumuskan strategi manajemen perubahan	Merumuskan perubahan
Mengembangkan rencana manajemen perubahan organisasi			Mengembangkan rencana manajemen perubahan	Merencanakan perubahan
Membuat rencana transisi untuk membantu keberhasilan menangani perubahan		Mengomunikasikan visi yang diinginkan		
		Memberdayakan pemain peran dan identifikasi strategi percepatan		
Membuat <b>analisis risiko</b> untuk rencana manajemen perubahan				
Menjalankan rencana manajemen perubahan	Menerapkan rencana manajemen perubahan dan melacak kemajuan	Mengaktifkan operasi dan penggunaan	Menjalankan rencana manajemen perubahan	Mengimplentasikan perubahan
Memastikan integritas <b>manajemen pengetahuan</b>		Menanamkan pendekatan baru		Mengelola transisi
Melakukan retrospektif manajemen perubahan setelah proyek	Mengevaluasi pengalaman dan mengembangkan pelajaran	Mempertahankan perubahan	Menyelesaikan upaya manajemen perubahan	Mempertahankan perubahan

# ANALISIS KEBIJAKAN INTERNAL MANAJEMEN PERUBAHAN RB

IPPD 1	IPPD 2	IPPD 3	IPPD 4	IPPD 5
	Pendahuluan	Pendahuluan	Ringkasan Instansi	Latar Belakang
Reformasi Birokrasi		Reformasi Birokrasi		Reformasi Birokrasi
Tujuan	Tujuan	Tujuan		
Prinsip		Prinsip		
Area Perubahan	Analisis Potensi Masalah Area Perubahan	Area Perubahan	Target Area Perubahan	Kondisi Umum Area Perubahan
	Pemetaan Pemangku Kepentingan			
	Asesmen Kesiapan Organisasi			
	Besaran Perubahan			
Organisasi Manajemen Perubahan	Organisasi Manajemen Perubahan	Organisasi Manajemen Perubahan		Agen Perubahan
Tahapan Manajemen Perubahan	Tahapan Manajemen Perubahan	Rencana Manajemen Perubahan		Langkah Perubahan
	Rencana Implementasi Perubahan	Rencana Kegiatan		Waktu Pelaksanaan
Strategi Manajemen Perubahan	Strategi Perubahan	Strategi Perubahan		Strategi Manajemen Perubahan
Strategi Komunikasi Manajemen Perubahan	Strategi Komunikasi	Strategi Komunikasi	Kerjasama dengan Instansi Lain	
	Strategi Pelatihan			
			Atribut Perubahan dan Budaya Organisasi Baru	
	Monitoring dan Evaluasi			

# PERUMUSAN PROSES MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE





# AREA MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

**1** Kebijakan Internal Tata Kelola SPBE

**2** Perencanaan Strategis SPBE

**3** Teknologi Informasi dan Komunikasi

**4** Penyelenggara SPBE

**5** Penerapan Manajemen SPBE

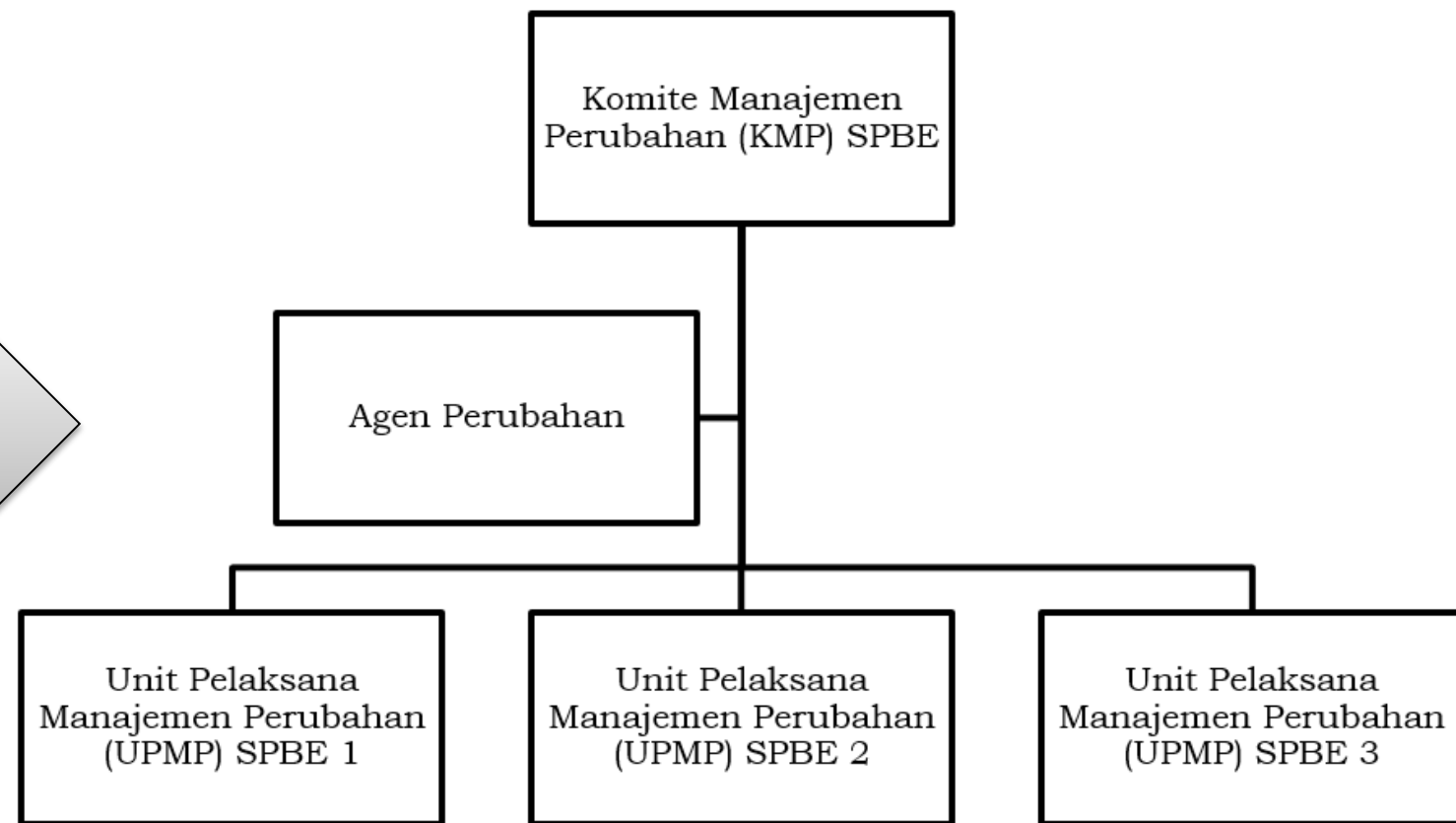
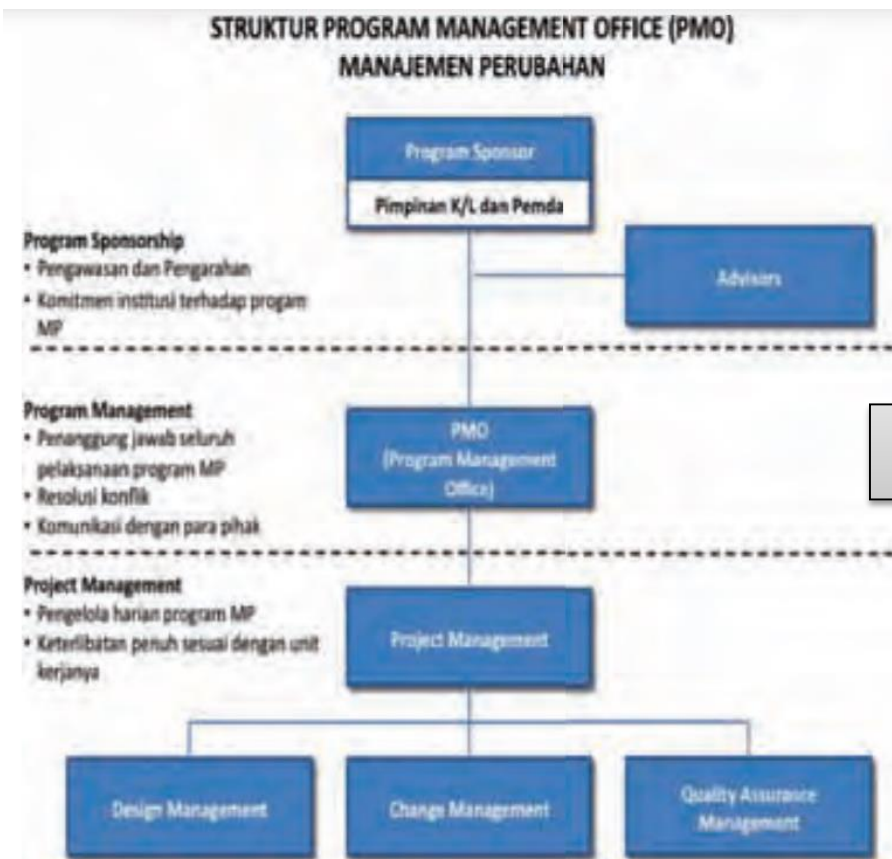
**6** Pelaksanaan Audit TIK

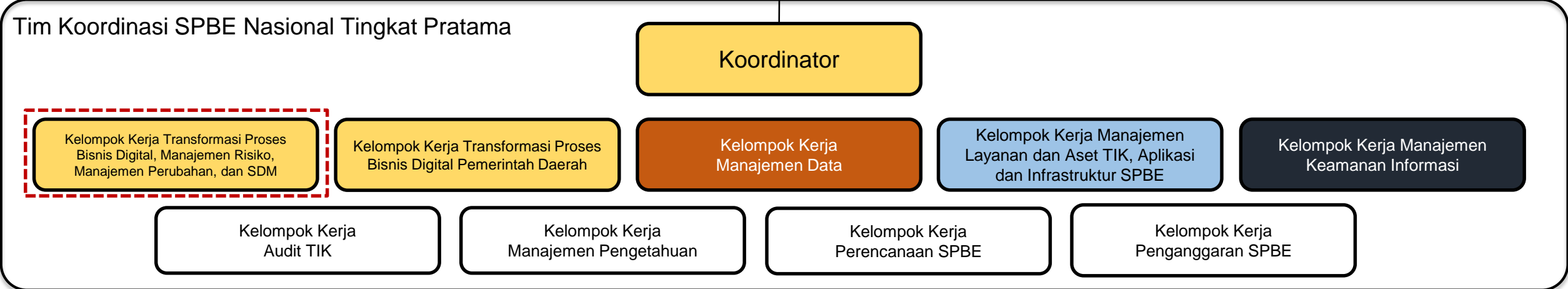
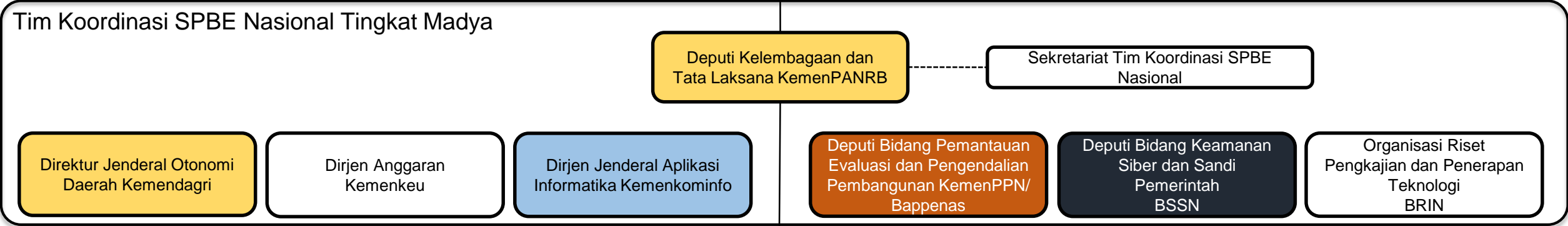
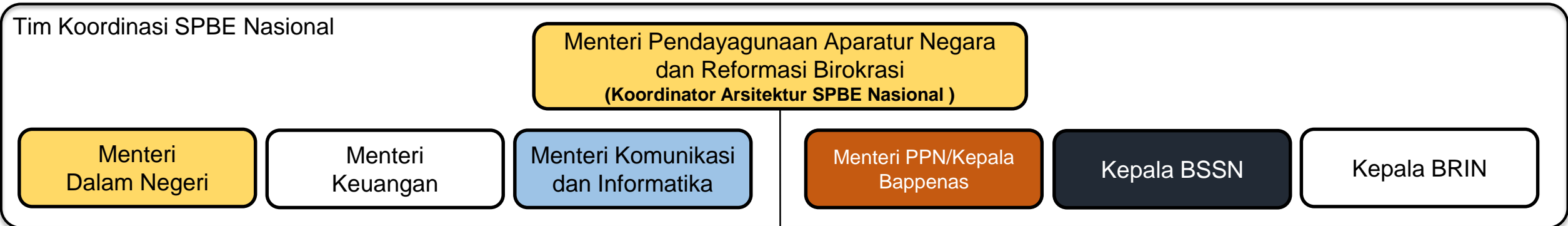
**7** Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik

**8** Layanan Publik Berbasis Elektronik

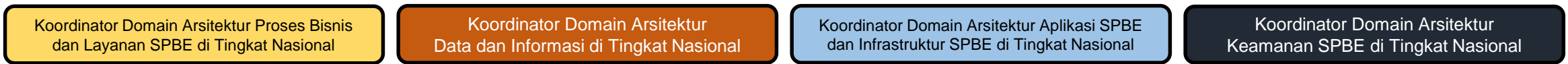


# STRUKTUR MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE





Keterangan: Relasi antara Tim Koordinasi SPBE Nasional dengan pengelolaan domain pada Arsitektur SPBE Sumber: KepmenPANRB 965/2021



# KRITERIA TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Domain 3	Manajemen SPBE	Aspek 5
Indikator 27	Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Perubahan SPBE	
Tingkat	Kriteria	
1	Kegiatan Manajemen Perubahan SPBE belum atau telah diterapkan. Kondisi: Kegiatan Manajemen Perubahan SPBE dilaksanakan tanpa perencanaan.	
2	Kriteria tingkat 1 telah terpenuhi dan kegiatan Manajemen Perubahan SPBE dilaksanakan dengan perencanaan. Kondisi: Kegiatan Manajemen Perubahan SPBE tidak/belum dilaksanakan oleh seluruh unit kerja/perangkat daerah terkait di Instansi Pusat/Pemerintah Daerah dengan caranya masing-masing.	
3	Kriteria tingkat 2 telah terpenuhi dan kegiatan Manajemen Perubahan SPBE dilaksanakan oleh seluruh unit kerja/perangkat daerah terkait di Instansi Pusat/Pemerintah Daerah sesuai pedoman Manajemen Perubahan.	
4	Kriteria tingkat 3 telah terpenuhi dan kegiatan Manajemen Perubahan SPBE telah dilakukan reviu dan evaluasi	
5	Kriteria tingkat 4 telah terpenuhi serta hasil reviu dan evaluasi telah ditindaklanjuti melalui perbaikan Manajemen Perubahan SPBE.	



### Sasaran Program/Kegiatan

Sasaran Program/Kegiatan dari dokumen Strategis Instansi Pusat (Renstra) / Pemerintah Daerah (RPJMD)

### Inisiatif Strategis Arsitektur SPBE Instansi Pusat / Pemerintah Daerah

Inisiatif strategis Arsitektur SPBE Instansi Pusat / Pemerintah Daerah sesuai dengan tematik layanan digital

# PETA RENCANA SPBE

No	Project/Activities	UIC	Target		
			2022	2023	2024
<b>SASARAN PROGRAM/KEGIATAN STRATEGIS: (Program/Kegiatan)</b>					
Indikator	(Indikator)		(Target)	(Target)	(Target)
<b>INISIATIF STRATEGIS ARSITEKTUR SPBE IPPD: (Inisiatif Strategis)</b>					
<b>1 Tata Kelola</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
B	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
<b>2 Manajemen</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
...					
<b>3 Layanan</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
...					
<b>4 Aplikasi</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
...					
<b>5 Infrastruktur</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
...					
<b>6 Keamanan</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
...					
<b>7 Audit TIK</b>					
A	(Program)	(UIC)	(Baseline)	(Target)	(Target)
	- (Kegiatan)				
	- (Kegiatan)				
...					
<b>INISIATIF STRATEGIS ARSITEKTUR SPBE IPPD: (Inisiatif Strategis)</b>					
<b>1 Tata Kelola</b>					
...					
<b>7 Audit TIK</b>					
...					

### Muatan Peta Rencana SPBE

Terdapat 7 (Tujuh) Muatan Peta Rencana SPBE sesuai amanat Perpres No 95 Tahun 2018

### Program

Program dengan UIC dan Target yang direncanakan pada Peta Rencana SPBE Instansi Pusat / Pemerintah Daerah

### Kegiatan

Kegiatan rinci untuk mendukung pencapaian setiap Program pada Peta Rencana SPBE Instansi Pusat / Pemerintah Daerah

# USULAN PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

## IT CHANGE MANAGEMENT

Best practice references

**BAI05**–Managed  
Organizational  
Change

**BAI06**–Managed  
IT Changes

**BAI07**–Managed  
IT Change  
Acceptance and  
Transitioning

- Ada keselarasan antara Manajemen Perubahan Organisasi dengan Manajemen Perubahan SPBE
- Ada penentuan RACI sesuai proses Manajemen Perubahan SPBE

<b>Domain: Build, Acquire and Implement</b>		<b>Management Objective: BAI06 – Managed IT Changes</b>		<b>Focus Area: COBIT Core Model</b>	
<b>Description</b>					
Manage all changes in a controlled manner, including standard changes and emergency maintenance relating to business processes, applications and infrastructure. This includes change standards and procedures, impact assessment, prioritization and authorization, emergency changes, tracking, reporting, closure, and documentation.					
<b>Purpose</b>					
Enable fast and reliable delivery of change to the business. Mitigate the risk of negatively impacting the stability or integrity of the changed environment.					
The management objective supports the achievement of a set of primary enterprise and alignment goals:					
<b>Enterprise Goals</b>			<b>Alignment Goals</b>		
EG01	Portfolio of competitive products and services		AG06	Agility to turn business requirements into operational solutions	
<b>Example Metrics for Enterprise Goals</b>			<b>Example Metrics for Alignment Goals</b>		
EG01	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Percent of products and services that meet or exceed targets in revenues and/or market share</li> <li>b. Percent of products and services that meet or exceed customer satisfaction targets</li> <li>c. Percent of products and services that provide competitive advantage</li> <li>d. Time to market for new products and services</li> </ul>		AG06	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Level of satisfaction of business executives with I&amp;T responsiveness to new requirements</li> <li>b. Average time to market for new I&amp;T-related services and applications</li> <li>c. Average time to turn strategic I&amp;T objectives into agreed and approved initiatives</li> <li>d. Number of critical business processes supported by up-to-date infrastructure and applications</li> </ul>	

B. Component: Organizational Structures										
Key Management Practice	Chief Information Officer	Business Process Owners	Program Manager	Project Manager	Head Development	Head IT Operations	Service Manager	Information Security Manager	Business Continuity Manager	Privacy Officer
BAI06.01 Evaluate, prioritize and authorize change requests.	A	R			R	R	R	R	R	R
BAI06.02 Manage emergency changes.	A				R	R	R	R		R
BAI06.03 Track and report change status.	A	R	R	R	R	R	R			
BAI06.04 Close and document the changes.	A	R	R	R	R	R	R			R
<b>Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)</b>										
<b>Detailed Reference</b>										
No related guidance for this component										

# USULAN PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

- Ada input dan output untuk setiap proses manajemen perubahan SPBE

C. Component: Information Flows and Items (see also Section 3.6)				
Management Practice	Inputs		Outputs	
	From	Description	Description	To
BAI06.01 Evaluate, prioritize and authorize change requests.	BAI03.05	Integrated and configured solution components	Change plan and schedule	BAI07.01
	DSS02.03	Approved service requests	Approved requests for change	BAI07.01
	DSS03.03	Proposed solutions to known errors	Impact assessments	Internal
	DSS03.05	Identified sustainable solutions		
	DSS04.08	Approved changes to the plans		
	DSS06.01	Root cause analyses and recommendations		
BAI06.02 Manage emergency changes.			Post-implementation review of emergency changes	Internal
BAI06.03 Track and report change status.	BAI03.09	Record of all approved and applied change requests	Change request status reports	BAI01.06; BAI10.03
BAI06.04 Close and document the changes.			Change documentation	Internal

# USULAN PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Ada:

- People
- Process
- Technology

D. Component: People, Skills and Competencies		
Skill	Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)	Detailed Reference
Change management	Skills Framework for the Information Age V6, 2015	CHMG
Change support	e-Competence Framework (e-CF) - A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors - Part 1: Framework, 2016	C. Run - C.2. Change Support

E. Component: Policies and Procedures			
Relevant Policy	Policy Description	Related Guidance	Detailed Reference
IT change management policy	Communicates management intent that all changes to enterprise IT are managed and implemented so as to minimize risk and impact to stakeholders. Covers in-scope assets and standard change management process.		

F. Component: Culture, Ethics and Behavior		
Key Culture Elements	Related Guidance	Detailed Reference
Leaders must create a culture of continuous improvement in IT solutions and services, recognizing that improvement requires them to understand the impact of technology change on the enterprise, its inherent risk and associated mitigation, as well as its cost. Leaders must balance the impact of change against its expected benefits and contribution to I&T strategy and enterprise objectives.		

G. Component: Services, Infrastructure and Applications
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuration management tools</li> <li>• IT change management tools</li> </ul>



# USULAN PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Jenis Perubahan SPBE dan Kebutuhan Dokumennya

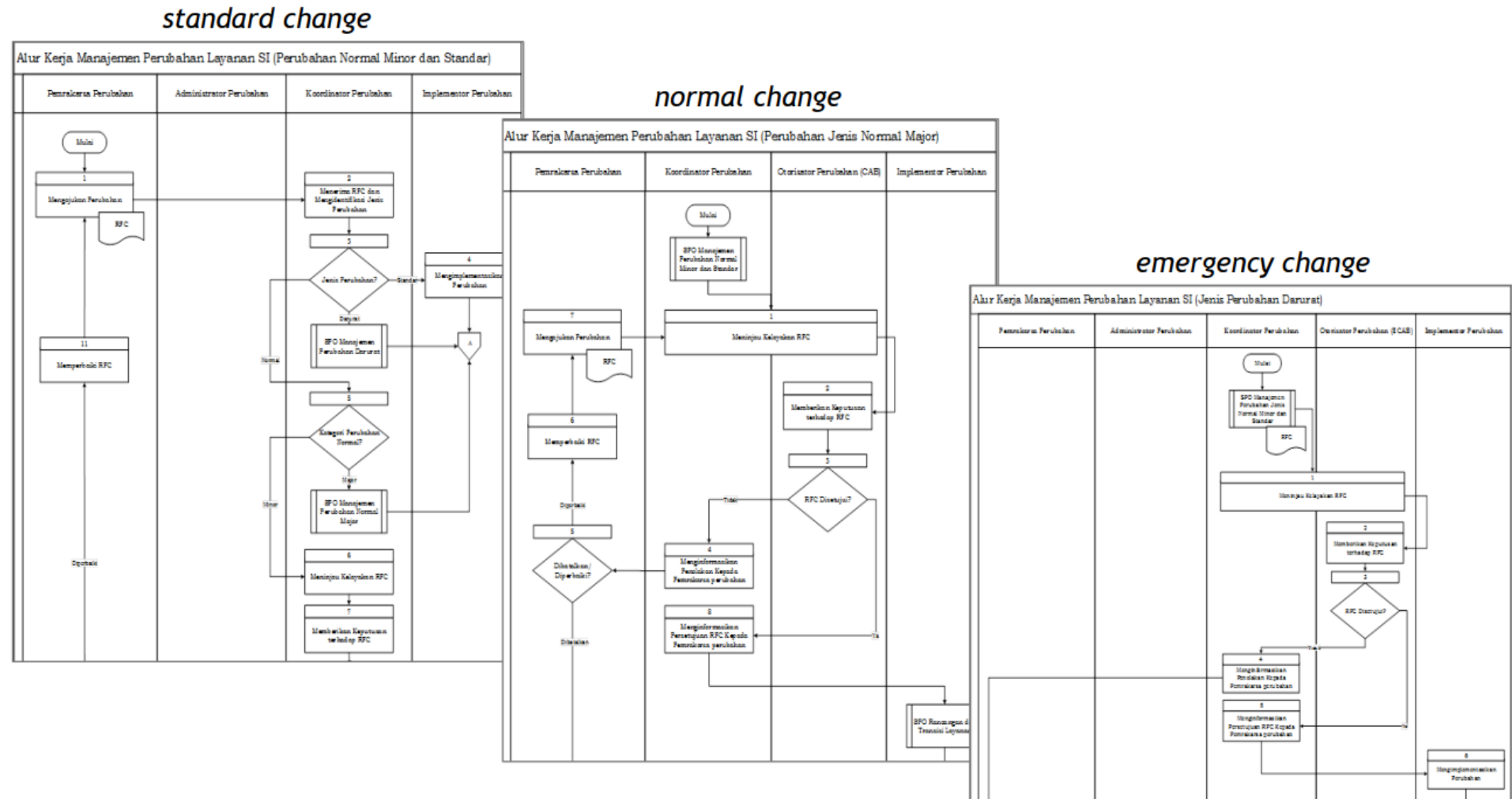
No	Jenis	Penjelasan	Pengelolaan	Persetujuan
1	Standar	Perubahan dengan jenis standar dapat langsung dilakukan di lingkungan <i>production</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perubahan tidak membutuhkan proses persetujuan karena merupakan perubahan yang sifatnya rutin dan perubahan relatif tidak berdampak pada Layanan Sistem Informasi</li> <li>Perubahan tidak melalui proses perancangan dan transisi layanan; dan</li> <li>Perubahan tidak melalui proses rilis.</li> </ol>	Pra otorisasi (sudah memenuhi kualifikasi yang ditetapkan sebelumnya, sehingga tidak membutuhkan persetujuan)
2	Normal <i>Minor</i>	Perubahan normal <i>minor</i> memiliki dampak perubahan relatif kecil	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perubahan membutuhkan proses Permintaan Perubahan / <i>Request for Change</i> (RFC) dan analisis;</li> <li>Perubahan tidak membutuhkan persetujuan perubahan dari <i>Change Advisory Board</i> (CAB);</li> <li>Perubahan tidak melalui proses manajemen perancangan dan transisi layanan; dan</li> <li>Perubahan dilakukan melalui proses manajemen rilis.</li> </ol>	Koordinator Manajemen Perubahan
3	Normal <i>Major</i>	Perubahan normal <i>major</i> membutuhkan waktu pengerjaan yang lama, isu-isu kompleks dan biaya yang signifikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perubahan membutuhkan proses Permintaan Perubahan / RFC, analisis, dan persetujuan dari CAB;</li> <li>Perubahan melalui proses manajemen perancangan dan transisi Layanan; dan</li> <li>Perubahan dilakukan melalui proses manajemen rilis.</li> </ol>	CAB
4	Darurat ( <i>emergency</i> )	Perubahan yang perlu diimplementasikan secepat mungkin, karena memiliki dampak besar apabila tidak diimplementasikan dalam waktu yang singkat	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perubahan yang membutuhkan proses permintaan, analisis, dan persetujuan dari <i>Emergency Change Advisory Board</i> (ECAB);</li> <li>Perubahan dilakukan di lingkungan pengembangan / pengujian;</li> <li>Setelah dilakukan pengujian dapat diimplementasikan ke lingkungan <i>production</i>;</li> <li>Dokumentasi proses perubahan darurat (<i>emergency</i>) dapat disusun setelah seluruh proses perubahan selesai dilakukan.</li> </ol>	ECAB

No	Dokumen	Penghapusan Layanan	Normal Major	Normal Minor	Emergency	Standar
<b>Dokumen Perubahan</b>						
<b>RFC</b>		✓	✓	✓	✓	✓
<b>Rencana Perubahan Layanan</b>		⊖	✓	✓	✓	⊖
1	Analisa Persyaratan Layanan ( <i>Business Requirement Analysis/BRA</i> );	⊖	✓	⊖	⊖	⊖
2	Analisa Manfaat Biaya ( <i>Cost Benefit Analysis/CBA</i> );	⊖	✓	⊖	⊖	⊖
3	Penilaian Risiko ( <i>Risk Assessment</i> );	⊖	✓	✓	✓	⊖
4	Analisa Dampak Bisnis ( <i>Business Impact Analysis/BIA</i> );	⊖	✓	✓	✓	⊖
5	Jadwal, dan Pelaksana Perubahan;	⊖	✓	✓	✓	⊖
6	Rencana <i>Rollback</i> ;	⊖	✓	✓	✓	⊖
7	Kebutuhan Sumber Daya;	⊖	✓	✓	✓	⊖
8	Kriteria Penerimaan Layanan ( <i>Service Acceptance Criteria</i> )	⊖	✓	⊖	⊖	⊖
<b>Dokumen PIR</b>		⊖	✓	✓	✓	⊖
1	Evaluasi dan Penilaian Hasil Implementasi Perubahan;	⊖	✓	✓	✓	⊖
2	Hasil Monitoring Layanan	⊖	✓	⊖	⊖	⊖
3	Tanggapan ( <i>Feedback</i> ) Pemrakarsa Perubahan;	⊖	✓	⊖	⊖	⊖
4	<i>Lesson Learnt</i> .	⊖	✓	✓	✓	⊖
<b>Rencana Penghapusan Layanan</b>		✓	⊖	⊖	⊖	⊖
1	Tujuan Penghapusan Layanan	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
2	Ruang Lingkup Penghapusan	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
3	Jadwal penghapusan layanan	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
4	Pengarsipan data layanan	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
5	Proses penghapusan layanan	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
6	Dokumentasi Proses dan Komponen Layanan Terdampak	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
7	Penilaian Risiko	✓	⊖	⊖	⊖	⊖
8	Kebutuhan Sumber Daya Penghapusan Layanan	✓	⊖	⊖	⊖	⊖



# USULAN PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN SPBE

Ada SOP



# PROSES PERENCANAAN (JANGKA PANJANG)

**Formulir A1. Penetapan Tujuan Perubahan**

No.	Atribut	Keterangan		
1	Nama Instansi Pemerintah			
2	Nilai Proposisi/Keunikan Layanan Instansi Pemerintah			
	a. Domain Layanan	<input type="checkbox"/> Layanan Publik (01)	<input type="checkbox"/> Layanan Administrasi Pemerintahan (02)	
	b. Area Layanan	<input type="checkbox"/> Pertahanan (01.01) <input type="checkbox"/> Hubungan Luar Negeri (01.02) <input type="checkbox"/> Kenegaraan (01.03) <input type="checkbox"/> Ekonomi (01.04) <input type="checkbox"/> Industri (01.05) <input type="checkbox"/> Perdagangan (01.06) <input type="checkbox"/> Pertanian (01.07) <input type="checkbox"/> Perkebunan (01.08) <input type="checkbox"/> Peternakan (01.09) <input type="checkbox"/> Perikanan (01.10) <input type="checkbox"/> Badan Usaha Milik Negara (01.11) <input type="checkbox"/> Investasi (01.12) <input type="checkbox"/> Koperasi (01.13) <input type="checkbox"/> Usaha Kecil Dan Menengah (01.14) <input type="checkbox"/> Pariwisata (01.15) <input type="checkbox"/> Perizinan dan Akreditasi (01.16) <input type="checkbox"/> Pekerjaan Umum (01.17) <input type="checkbox"/> Transmigrasi (01.18) <input type="checkbox"/> Transportasi (01.19) <input type="checkbox"/> Perumahan (01.20) <input type="checkbox"/> Pembangunan Kawasan atau Desa Tertinggal (01.21) <input type="checkbox"/> Pertanahan (01.22)	<input type="checkbox"/> Kependudukan (01.23) <input type="checkbox"/> Pemerintahan Daerah (01.24) <input type="checkbox"/> Kesehatan (01.25) <input type="checkbox"/> Sosial (01.26) <input type="checkbox"/> Pemberdayaan Perempuan (01.27) <input type="checkbox"/> Hukum (01.28) <input type="checkbox"/> Keamanan (01.29) <input type="checkbox"/> Hak Asasi Manusia (01.30) <input type="checkbox"/> Pendidikan (01.31) <input type="checkbox"/> Ketenagakerjaan (01.32) <input type="checkbox"/> Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (01.33) <input type="checkbox"/> Pemuda (01.34) <input type="checkbox"/> Olahraga (01.35) <input type="checkbox"/> Pertambangan (01.36) <input type="checkbox"/> Energi (01.37) <input type="checkbox"/> Kehutanan (01.38) <input type="checkbox"/> Kelautan (01.39) <input type="checkbox"/> Lingkungan Hidup (01.40) <input type="checkbox"/> Agama (01.41) <input type="checkbox"/> Kebudayaan (01.42) <input type="checkbox"/> Informasi (01.43) <input type="checkbox"/> Komunikasi (01.44)	<input type="checkbox"/> Dalam Negeri (02.01) <input type="checkbox"/> Keuangan (02.02) <input type="checkbox"/> Perencanaan Pembangunan Nasional (02.03) <input type="checkbox"/> Aparatur Negara (02.04) <input type="checkbox"/> Kesekretariatan Negara (02.05) <input type="checkbox"/> Dukungan Operasional Organisasi (02.06) <input type="checkbox"/> Akuntabilitas Kinerja (02.07) <input type="checkbox"/> Organisasi dan Tata Kelola (02.08) <input type="checkbox"/> Data dan Informasi Pemerintahan (02.09)
	c. Jenis Layanan	<input type="checkbox"/> Government to Citizen (G2C) <input type="checkbox"/> Government to Business (G2B)	<input type="checkbox"/> Government to Employee (G2E) <input type="checkbox"/> Government to Government (G2G)	



# PROSES PERENCANAAN (JANGKA PANJANG)

3	Karakteristik kunci keberhasilan perubahan			
	a. Kepemimpinan			
	b. Pengetahuan dan keahlian			
	c. Keterlibatan pegawai			
	d. Pertumbuhan dan tren teknologi			
4	Peraturan terkait Manajemen Perubahan			
5	SK Tim Manajemen Perubahan			
6	Urgensi Manajemen Perubahan			
	Jangka Panjang	Urgensi Jangka Panjang (Tahun X - Tahun Y)		
	Jangka Pendek	Urgensi Jangka Pendek (Periode X - Periode Y)		
7	Perbandingan Kondisi Penerapan SPBE			
	Area Perubahan SPBE	Kondisi Penerapan SPBE Saat Ini / <i>Baseline</i> (Tahun)	Kondisi Penerapan SPBE Yang Diharapkan / Target (Tahun)	Prioritas
	a. Kebijakan Internal Tata Kelola SPBE			
	b. Perencanaan Strategis SPBE			
	c. Teknologi Informasi dan Komunikasi			
	d. Penyelenggara SPBE			
	e. Penerapan Manajemen SPBE			
	f. Pelaksanaan Audit TIK			
	g. Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik			
	h. Layanan Publik Berbasis Elektronik			



# PROSES PERENCANAAN (JANGKA PANJANG)

**Formulir A2. Identifikasi Komite Manajemen Perubahan SPBE**

Informasi Umum	
Struktur Komite Manajemen Perubahan SPBE	Koordinator :
	Anggota :
	(Lembaga Teknis/Unit Kerja/Dinas Pemerintah Daerah terkait SPBE)
	(Kelompok Kerja Manajemen Perubahan SPBE)
Tugas Komite Manajemen Perubahan SPBE	
Fungsi Komite Manajemen Perubahan SPBE	
Periode Waktu	(sesuai periode peta rencana SPBE)

**Formulir A3. Identifikasi Agen Perubahan**

Informasi Umum	
Nama Agen Perubahan	
Tugas Agen Perubahan	
Fungsi Agen Perubahan	
Periode Waktu	(sesuai periode peta rencana SPBE)



# PROSES PERENCANAAN (JANGKA PANJANG)

**Formulir A3. Identifikasi Unit Pelaksana Manajemen Perubahan SPBE**

Informasi Umum	
<b>Nama Unit Pelaksana Manajemen Perubahan SPBE</b>	
<b>Tugas Unit Pelaksana Manajemen Perubahan SPBE</b>	
<b>Fungsi Unit Pelaksana Manajemen Perubahan</b>	
<b>Periode Waktu</b>	(sesuai periode peta rencana SPBE)
<b>Keterangan:</b>	Formulir A. Perencanaan diisi untuk setiap periode jangka panjang/Peta Rencana SPBE dan diperbarui pada setiap periode jangka pendek
	Formulir B. Analisis diisi untuk setiap periode jangka panjang/Peta Rencana SPBE dan diperbarui pada setiap periode jangka pendek
	Formulir C. Pengembangan diisi untuk setiap periode jangka pendek
	Formulir D. Implementasi diisi untuk setiap periode jangka pendek
	Formulir E1. Pemantauan dan Evaluasi Perubahan Jangka Pendek diisi untuk setiap periode jangka pendek
	Formulir E2. Pemantauan dan Evaluasi Perubahan Jangka Panjang diisi untuk setiap periode jangka panjang/Peta Rencana SPBE dan diperbarui pada setiap periode jangka pendek



# PROSES ANALISIS (JANGKA PANJANG)

Formulir B1. Analisis Dampak Perubahan						
No	Area Dampak	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Perubahan			
			Tidak Ada	Rendah	Sedang	Tinggi
1	Hubungan Pekerjaan	Perubahan akan berdampak pada peningkatan koordinasi lintas batas unit kerja atau instansi.				
		Perubahan akan berdampak pada hubungan dengan pengguna SPBE atau pihak ketiga (vendor).				
2	Konten Pekerjaan	Perubahan akan berdampak pada penambahan atau pengurangan kuantitas/kualitas pekerjaan.				
		Perubahan akan berdampak pada kebijakan terkait prosedur atau substansi pekerjaan.				
3	Keterampilan dan Kompetensi	Perubahan akan berdampak pada peralihan prosedur menjadi konvensional atau digital.				
		Perubahan akan berdampak pada kebutuhan atas kompetensi baru.				
4	Lingkungan Kerja	Perubahan akan berdampak pada kualitas dan suasana kerja.				
		Perubahan akan berdampak pada pengembangan karier.				
	Kesimpulan Analisis:					



# PROSES ANALISIS (JANGKA PANJANG)

Formulir B2. Analisis Kesiapan Perubahan Individu					
Topik Perubahan	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Perubahan			
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Ketahanan Perubahan Individu	Saya dapat mentolerir ketidakpastian.				
	Saya cepat beradaptasi dengan perkembangan baru.				
	Saya merasa percaya diri dalam situasi baru.				
	Saya percaya bahwa hal-hal yang berharga terjadi sebagai akibat dari hal-hal yang sulit.				
	Saya pandai memecahkan masalah.				
Total					
Kesimpulan Analisis:					





# PROSES ANALISIS (JANGKA PANJANG)

Formulir B3. Analisis Kesiapan Perubahan Organisasi						
No	Topik Perubahan	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Perubahan			
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Penerimaan Perubahan	Saya merasa bahwa perubahan perlu dilakukan.				
		Saya merasa bahwa para pimpinan IPPD telah menunjukkan komitmen terhadap perubahan.				
2	Kapasitas Mengelola Perubahan	Saya merasa memiliki kapasitas untuk menangani perubahan.				
		Saya merasa bersemangat atas peran saya di masa depan setelah perubahan terjadi.				
		Saya merasa dapat menyalurkan emosi negatif ketika keadaan tidak sesuai harapan.				
No	Topik Perubahan	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Perubahan			
			Sangat Khawatir	Khawatir	Tidak Khawatir	Sangat Tidak Khawatir
3	Kekhawatiran Seputar Perubahan	Saya merasa khawatir atas posisi atau kedudukan saya di masa depan setelah perubahan terjadi.				
		Saya merasa khawatir atas kenyamanan dalam bekerja di masa depan setelah perubahan terjadi.				



# PROSES ANALISIS (JANGKA PANJANG)

No	Topik Perubahan	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Perubahan			
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
4	Kapasitas Instansi untuk Mengelola Perubahan	Saya menyadari bahwa instansi ini memiliki riwayat yang baik dalam menangani perubahan.				
		Saya menyadari bahwa saya dapat berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi perubahan yang diperlukan.				
		Saya menyadari bahwa instansi ini dapat menyelesaikan masalah dengan tepat waktu dan tidak mengabaikan masalah tersebut.				
		Saya menyadari bahwa saya dapat berbicara jujur mengenai masalah instansi.				
5	Kapasitas Kepemimpinan untuk Mengelola Perubahan	Saya menyadari bahwa pimpinan saya memiliki riwayat bertindak konsisten sesuai komitmen.				
		Saya menyadari bahwa instansi ini melupakan ego sektoral ketika menghadapi masalah.				
6	Praktik Komunikasi	Saya menyadari bahwa informasi perubahan telah dikomunikasikan dengan baik.				
		Saya menyadari bahwa terdapat cara efektif untuk menyuarakan pendapat tentang perubahan.				



# PROSES ANALISIS (JANGKA PANJANG)

No	Topik Perubahan	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Perubahan				
			Sangat Tidak Suka	Tidak Suka	Suka	Sangat Suka	
7	Preferensi Cara Menerima Informasi terkait Pekerjaan	Saya ingin menerima informasi melalui interaksi tatap muka.					
		Saya ingin menerima informasi melalui media elektronik pribadi.					
		Saya ingin menerima informasi melalui pertemuan kelompok.					
		Saya ingin ingin menerima informasi melalui buletin atau situs web instansi.					
8	Preferensi Cara Belajar terkait Strategi Instansi	Saya ingin belajar melalui interaksi tatap muka.					
		Saya ingin belajar melalui media elektronik pribadi.					
		Saya ingin belajar melalui pertemuan kelompok.					
		Saya ingin belajar melalui buletin atau situs web instansi.					
	Kesimpulan Analisis:						



# PROSES PENGEMBANGAN (JANGKA PENDEK)

Formulir C. Pengembangan Rencana Manajemen Perubahan SPBE Jangka Pendek				
No.	Atribut	Keterangan		
1	Nama Perubahan SPBE			
2	Area Perubahan SPBE	<input type="checkbox"/> Kebijakan Internal Tata Kelola SPBE <input type="checkbox"/> Perencanaan Strategis SPBE <input type="checkbox"/> Teknologi Informasi dan Komunikasi <input type="checkbox"/> Penyelenggara SPBE	<input type="checkbox"/> Penerapan Manajemen SPBE <input type="checkbox"/> Pelaksanaan Audit TIK <input type="checkbox"/> Layanan Administrasi Pemerintahan <input type="checkbox"/> Layanan Publik Berbasis Elektronik	
3	Jangka Waktu Perubahan SPBE	Jangka Waktu (Periode X - Periode Y)		
4	Anggaran			
5	Kategori Perubahan SPBE	Standar/Normal/Darurat *)		
6	Jenis Perubahan SPBE	Proyek/Komponen *)		
7	Ruang Lingkup			
8	Input			
9	Output			
10	Kriteria Keberhasilan			
11	Sasaran Program/Kegiatan Strategis **)			
12	Indikator Kinerja **)			
13	Inisiatif Strategis **)			
14	Muatan **)			
15	Program **)			
16	Kegiatan **)			
17	Rincian Kegiatan			
18	Strategi Manajemen Perubahan SPBE	Kriteria Strategi 1		Strategi
		Kriteria Strategi 2		Strategi
		Strategi Lainnya		
19	Pemangku Kepentingan	Utama		Kategori Resistensi
		Pendukung		Kategori Resistensi
20	Komunikasi			
21	Pelatihan			



# PROSES PENGEMBANGAN (JANGKA PENDEK)

**Tabel C1. Kriteria Area Perubahan SPBE**

No	Area Perubahan SPBE	Deskripsi
1	Kebijakan Internal Tata Kelola SPBE	Area Kebijakan SPBE mencakup kebijakan internal pada Instansi Pusat/Pemerintah Daerah 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.
2	Perencanaan Strategis SPBE	Area Perencanaan Strategis SPBE mencakup tata kelola pada Instansi Pusat/Pemerintah Daerah terkait arsitektur SPBE, peta rencana SPBE, keterpaduan rencana dan anggaran SPBE, serta inovasi proses bisnis SPBE.
3	Teknologi Informasi dan Komunikasi	Area Teknologi Informasi dan Komunikasi mencakup tata kelola pada Instansi Pusat/Pemerintah Daerah terkait pembangunan aplikasi SPBE, pusat data, jaringan intra, dan sistem penghubung layanan.
4	Penyelenggara SPBE	Area Penyelenggaran SPBE mencakup tata kelola pada Instansi Pusat/Pemerintah Daerah terkait Tim Koordinasi SPBE dan kolaborasi penerapan SPBE.
5	Penerapan Manajemen SPBE	Area Penerapan Manajemen SPBE mencakup 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 Instansi Pusat/Pemerintah Daerah.
6	Pelaksanaan Audit TIK	Area Pelaksanaan Audit TIK mencakup audit infrastruktur SPBE, audit aplikasi SPBE, dan audit keamanan SPBE pada Instansi Pusat/Daerah.
7	Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik	Area Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik mencakup berbagai layanan Instansi Pusat/Pemerintah Daerah 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.
8	Layanan Publik Berbasis Elektronik	Area Layanan Publik Berbasis Elektronik mencakup berbagai layanan Instansi Pusat/Pemerintah Daerah 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.

**Tabel C2. Kategori Resistensi Manajemen Perubahan SPBE**

No	Kategori Resistensi	Deskripsi
1	<i>Champion</i>	sangat mendukung perubahan dan tingkat resistansi perubahan yang sangat rendah
2	<i>Floating Voter</i>	tingkat mendukung perubahan dan tingkat resistansi sama tinggi, tidak konsisten dan sewaktu – waktu dukungan perubahan atau resistansi dapat berubah
3	<i>Blocker</i>	tidak mendukung perubahan sama sekali dan berpotensi melakukan sabotase terhadap perubahan yang akan dilakukan



# PROSES PENGEMBANGAN (JANGKA PENDEK)

**Tabel C3. Strategi Manajemen Perubahan SPBE**

No.	Pendekatan Empiris-Rasional	Pendekatan Reeducasi-Normatif	Pendekatan Pemaksaan-Kekuasaan	Pendekatan Adaptif terhadap Lingkungan	
Asumsi	1	Peringatan awal dapat memberikan waktu persiapan kepada pegawai	Pandangan manusia sebagai makhluk sosial yang perilakunya dapat diubah melalui budaya kelompok dapat melandasi perubahan	Kekuatan pada unit terkait manajemen internal mendorong perubahan	Kecepatan dalam penerapan struktur perubahan yang baru memudahkan agen perubahan dalam menghapus cara lama dan membuat perubahan yang permanen
	2	Prediksi pola perilaku pegawai dapat dilakukan	Nilai dan kepercayaan kelompok dapat memperkuat penerimaan terhadap perubahan	Pemberian hadiah mendukung kepatuhan terhadap perubahan	Kecepatan dalam asimilasi proses perubahan memudahkan pegawai beradaptasi dengan perubahan
	3	Agen perubahan berperan dalam meyakinkan bahwa perubahan bermanfaat bagi pegawai	Efektivitas perubahan dapat dicapai melalui adopsi budaya kelompok	Pemberian penghargaan mendukung perubahan dapat diterima	Perubahan akan diikuti pegawai apabila tidak ada pilihan lain selain berubah
	4	Informasi yang tepat waktu dan konsisten dapat selalu disampaikan ke pegawai	Pendefinisian ulang dan penafsiran norma dan nilai dapat mendukung perubahan	Pemberian ancaman dapat mendukung perubahan	Pencapaian visi dapat didukung dengan pembentukan komunitas baru
	5	Peran baru dalam pekerjaan setelah perubahan ditetapkan perlu diketahui dan dipahami oleh pegawai	Komitmen perubahan yang terus dijaga dapat mendorong perubahan	Kepatuhan kepada pemegang kekuasaan melandasi perubahan	Integritas terhadap instansi mendorong pegawai untuk melakukan perubahan
	6	Argumen yang logis melandasi adanya perubahan	Agen perubahan dapat merekonstruksi nilai perorangan untuk menyelesaikan konflik	Otoritas dan pengaruh kebijakan dapat memaksakan kehendak atasan kepada pegawai	Kesadaran individu untuk melakukan perubahan mendukung perubahan secara menyeluruh
	7	Perubahan yang penting dapat didukung oleh semua pegawai	Bahasa, budaya, norma, dan kebiasaan dapat mempengaruhi pegawai	Aturan yang telah berlaku dan ditetapkan cenderung dipatuhi oleh pegawai	Pengaruh lingkungan eksternal dalam menekan perubahan individu mendukung perubahan
	8	Perubahan permanen dapat diciptakan dengan hubungan, sikap, nilai, dan kepiawaian di dalam instansi	Kolaborasi dapat membujuk pegawai untuk melakukan perubahan	Pengenaan sanksi dapat mendukung perubahan	Pembentukan kelompok baru mendukung perubahan dapat diterima
	9	Insentif dapat mendukung pegawai dalam menerima perubahan	Dialog dapat membuat hubungan yang saling menguntungkan antara agen perubahan dan pegawai	Kebijakan/aturan baru yang dikomunikasikan dapat mendukung perubahan dapat diterima	Perubahan secara bertahap dari cara lama ke cara baru mendukung perubahan dapat diterima
	10	Keuntungan terhadap diri sendiri mempengaruhi pegawai untuk mengikuti perubahan	Penyesuaian diri terhadap arus perubahan dapat dilakukan oleh sebagian besar pegawai	Kekuatan politik atau ekonomi dapat memaksa pegawai untuk mengikuti perubahan	Pegawai mudah beradaptasi dengan keadaan baru walaupun awalnya menentang gangguan dan kehilangan



# PROSES IMPLEMENTASI (JANGKA PENDEK)

Formulir D. Implementasi Manajemen Perubahan SPBE Jangka Pendek

No.	Atribut	Target	Realisasi
1	Nama Perubahan SPBE		
2	Jangka Waktu Perubahan SPBE	Jangka Waktu (Periode X - Periode Y)	Jangka Waktu (Periode X - Periode Y)
3	Anggaran		
4	Ruang Lingkup		
5	Tingkat Keberhasilan	Deskripsi (100%)	Deskripsi (....%)
6	Rincian Kegiatan		
7	Komunikasi		
8	Pelatihan		
9	Lainnya: ...		



# PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI (JANGKA PENDEK)

Formulir E1. Pemantauan dan Evaluasi Perubahan Jangka Pendek

Formulir E1. Pemantauan dan Evaluasi Perubahan Jangka Pendek				
Nama Perubahan				
Target Indikator Kinerja				
Realisasi Indikator Kinerja				
No.	Elemen Manajemen Perubahan SPBE	Realisasi yang Mencapai/Melampaui Target	Kendala Penerapan Manajemen Perubahan	Usulan Perbaikan Ke Depan
1	Penjadwalan Perubahan			
2	Penganggaran Perubahan			
3	Kontrol Ruang Lingkup Perubahan			
4	Ketersediaan Sumber Daya Perubahan			
5	Komunikasi Perubahan			
6	Penyelesaian Isu Perubahan			
7	Dokumentasi Perubahan			
8	Lainnya: ...			





# PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI (JANGKA PANJANG)

Formulir E2. Pemantauan dan Evaluasi Perubahan Jangka Panjang

No.	Aspek Perubahan SPBE	Target	Realisasi	Keterangan
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			
8	Layanan Publik Berbasis Elektronik			
Kesimpulan Pemantauan dan Evaluasi				
	Realisasi yang Mencapai/Melampaui Target			
	Kendala Penerapan Manajemen Perubahan			
	Usulan Perbaikan Ke Depan			



# PROSES PEMANTAUAN DAN EVALUASI (JANGKA PANJANG)

No	Area Transisi	Persepsi Perubahan	Persentase Persepsi Efektivitas Transisi Perubahan			
			Sangat Buruk	Buruk	Baik	Sangat Baik
1	Komunikasi	Kami merencanakan komunikasi proaktif, agar tidak sekadar menjadi kebetulan yang tidak terencana.				
		Kami membuat komunikasi dua arah, dengan melibatkan para pegawai dan masyarakat.				
2	Berakhirnya Cara Lama	Kami mengakui dan menghormati hal yang benar-benar telah berakhir (akibat perubahan).				
		Kami mengevaluasi cara lama (sebelum perubahan terjadi) bersama seluruh pemangku kepentingan, supaya tidak terulang kembali.				
3	Zona Netral	Kami siap menghadapi transisi yang terjadi akibat perubahan, sehingga transisi perubahan dapat berjalan lancar/stabil.				
		Kami melibatkan pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi dan meningkatkan efektivitas proses kerja.				
4	Awal Baru	Kami memastikan agar perubahan dapat dilakukan dengan realistis (tidak melebihi kapasitas instansi untuk berhasil mengeksekusi).				
		Kami merencanakan perubahan secara mendetail untuk mengidentifikasi semua pekerjaan substantif (termasuk tanggal dan tanggung jawab).				
		Kami memastikan pegawai terlibat aktif dalam perubahan, bukan sekadar menjadi penonton atau korban perubahan.				



# Terima Kasih

Support by:



**panrb**

KEMENTERIAN  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI

Kontak:

**Mugi Rohimah** - Analis Kebijakan Pertama

Asisten Deputi Perumusan Kebijakan dan Koordinasi SPBE Kementerian PANRB

✉ [mugirohimah@menpan.go.id](mailto:mugirohimah@menpan.go.id)

0895376891383