

## **BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas mengenai analisis dan pembahasan. Penulisan dimulai dengan penyampaian hasil wawancara dan observasi, dilanjutkan dengan analisis data dengan menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk formulasi strategi manajemen perubahan..

### **5.1 DATA WAWANCARA**

Data ini diperoleh dengan melakukan wawancara kepada pejabat eselon III dan IV dilingkungan Pusdatin serta beberapa pegawai operasional yang bertanggung jawab pada pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Surabaya, Jakarta Barat dan Bogor. Materi pertanyaan yang diajukan kepada responden dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu organisasi, SDM TI, komunikasi dan teknologi.

#### **5.1.1 Data Responden**

Responden wawancara berjumlah 8 orang dengan komposisi 2 orang pimpinan di Pusdatin dan 6 orang dari Kantor Pertanahan Surabaya, Jakarta Barat dan Bogor. Komposisi ini diambil untuk mewakili SDM yang bertanggung jawab pada implementasi dan pengelolaan TIK dan SDM yang menggunakan TIK. Data responden secara lengkap adalah sebagai berikut :

1. Kepala Bidang Pengembangan Sistem, Data dan Informasi Pertanahan
2. Kepala Bimbingan dan Penerapan Komputerisasi SIMTANAS
3. Staf Pelayanan Pertanahan (3 orang)
4. Administrator Teknis (3 orang)

### 5.1.2 Hasil Wawancara

Dari wawancara yang telah dilakukan maka terdapat beberapa kesimpulan yang dikelompokkan berdasarkan dari kelompok pertanyaan :

1. Organisasi

- a. Kebijakan (*Policy*)

Penentuan arah, tujuan dan *milestones* perjalanan menuju perubahan.

Dalam hal ini dari hasil wawancara diperoleh data-data seperti berikut :

- Kebijakan TIK di BPN RI sangat mendukung implementasi TIK seperti tencantum dalam Renstra BPN, Tupoksi Pudastin, Grand Desain TIK BPN RI dan Keputusan-keputusan Ka BPN RI dalam pemanfaatan TIK.
- Adanya perubahan kebijakan pemerintah mengenai pertanahan, perubahan ini terjadi sebanyak tiga kali sejak tahun 1997. Hal ini tentu akan mempengaruhi model bisnis BPN RI, yang berdampak juga pada sistem informasi atau aplikasi yang digunakan untuk pelayanan pertanahan.

- Dibentuknya *Steering Commite* (Tim Pengelola TIK) yang berperan dalam pengembangan dan pengelolaan TIK di BPN RI

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

Keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan dan berkomunikasi/berinteraksi dengan bawahan sehubungan dengan perubahan yang akan terjadi. Dalam hal kepemimpinan permasalahan yang muncul adalah :

- Kurangnya pemahaman yang sama tentang pentingnya pengolahan data dengan menggunakan TIK di tingkat pimpinan Kantah dimana kantor ini menjadi ujung tombak dalam pelayanan pertanahan di BPN RI. Kurangnya pemahaman ini akan berakibat pada tingkat kepedualian staf terhadap TIK.

c. Kepemilikan (*Ownership*)

Pembentukan komitmen seluruh personnel yang akan terkena dampak perubahan. Komitmen sangat diperlukan sehingga setiap persoalan dalam organisasi dan bagaimana menyelesaikan permasalahan tersebut diketahui dan menjadi tanggung jawab seluruh komponen organisasi. Akan tetapi hal tersebut selama ini belum terwujud di BPN RI. Karena dalam membangun sebuah sistem informasi belum semua *stakeholder* dilibatkan. Namun setelah dibentuk Tim Pengelola TIK yang terdiri dari perwakilan pimpinan unit-unit yang ada di BPN RI maka pada mulai tahun

anggaran 2008 ini membangun komitmen dengan para *stakeholder* pada implementasi TIK mulai dilakukan.

d. Anggaran (*Budget*)

Kebutuhan biaya pengembangan TIK tidaklah sedikit. Dengan keterbatasan anggaran dalam setiap tahun anggaran maka perlu ditentukan prioritas implementasi dari agenda yang ada dalam grand desain TIK BPN RI. Selain itu pelaksanaan tiap proyek implementasi yang dibatasi dalam satu tahun anggaran juga sangat mempengaruhi manajemen perubahan dalam implementasi TIK.

2. Komunikasi (*Communication*)

Kemampuan *change leader* dalam menyampaikan apa yang menjadi tujuan dari setiap perubahan. Dalam manajemen perubahan implementasi TIK di BPN RI komunikasi dengan para *stakeholder* belum dilakukan secara rutin. Hal ini terjadi karena belum terencananya komunikasi yang akan dilakukan dan terbatasnya dana untuk melakukan komunikasi. Begitu juga dengan pelatihan untuk pemakai sistem informasi.

3. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

SDM yang dimaksud disini adalah karyawan BPN RI yang terkait dengan pemanfaatan TIK di BPN RI. Saat ini jumlah SDM TIK BPN RI tidak sebanding dengan banyaknya Kanwil dan Kantah yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu dari segi kompetensi, banyak karyawan BPN RI yang sangat minim pengetahuan TIK-nya. Hal ini disebabkan pada saat rekrutmen SDM baru belum digunakan mekanisme yang menjamin bahwa SDM tersebut *computer literate*. Sehingga sulit bagi bagi mereka

untuk menggunakan sistem informasi yang digunakan di Kanwil dan Kantah.

#### 4. Teknologi (*Technology*)

Teknologi TIK yang digunakan di Kantor Pusat BPN RI baik untuk aplikasi dan infrastruktur yang lain saat ini cukup memadai dan mampu mendukung aplikasi yang ada. Tetapi untuk beberapa Kanwil dan Kantah hal itu belum terjadi. Dan belum ada standar infrastruktur sehingga kedepan untuk melakukan integrasi seperti yang diharapkan dalam grand desain belum bisa dilakukan.

## 5.2 HASIL OBSERVASI

Dalam pengumpulan data selain wawancara dan mempelajari dokumen, pengumpulan data juga dilakukan dengan melakukan observasi di Pusdatin, Kantor Pertanahan dan unit-unit yang ada di Kantor Pusat BPN RI. Dari hasil observasi maka diambil beberapa kesimpulan berikut ini :

1. Bentuk resisten yang muncul dari Kantah adalah pengembangan sistem informasi yang memiliki fungsi yang sama, tetapi mereka menganggap bahwa sistem tersebut lebih unggul dalam kinerja.

Sistem informasi yang dibangun oleh unit-unit BPN RI tidak seluruhnya diketahui oleh Pusdatin sehingga sistem informasi bagai pulau-pulau (*Silo silo*) yang tersebar. Karena belum ada standar dalam pengembangan

2. sistem informasi sehingga akan sulit dalam integrasi sistem informasi-sistem informasi tersebut. Dan ini mengakibatkan validitas data antara satu unit dengan unit yang lain bisa tidak sama.
3. SDM yang memahami TIK sangat terbatas. Hal ini terlihat dari minimnya pengetahuan TIK SDM pada beberapa kantah. Sehingga kemampuan mereka menyelesaikan permasalahan yang muncul sangat terbatas yang mengakibatkan lamanya penyelesaian permasalahan. Dan hal ini akan membuat pengguna menjadi enggan dalam menggunakan sistem informasi.
4. Banyak SDM yang sudah berumur dan enggan untuk belajar dalam memanfaatkan TIK.
5. Tanggapan Pusdatin terhadap permasalahan penggunaan TIK sangat lambat. Hal ini sangat mempengaruhi penggunaan sistem informasi oleh pengguna.

### **5.3 ANALISIS SWOT**

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT . Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kondisi dan kebutuhan dalam manajemen perubahan dalam implementasi TIK.

### 5.3.1 Analisis Lingkungan Internal TI

Dalam analisis terhadap lingkungan internal TI diperoleh faktor-faktor yang merupakan kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dalam lingkungan tersebut. Berikut ini yang menjadi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal TI BPN RI :

- Faktor-faktor kekuatan :

1. Adanya *IT Awareness* dari Kepala BPN RI
2. Adanya kebijakan TIK yang dituangkan dalam Grand Desain TIK BPN RI
3. Digunakannya sistem informasi dalam kegiatan-kegiatan BPN RI
4. Dukungan teknologi informasi yang digunakan memadai dan *up to date*
5. Adanya Tim Pengelola TIK

- Faktor-faktor kelemahan :

1. Aplikasi yang tidak terintegrasi
2. Sumber data yang tidak valid
2. SDM TI yang jumlahnya terbatas
3. Kompetensi SDM yang minim
4. Lokasi dan kondisi Kantor yang beragam.
5. Adanya rotasi SDM TI ke bagian lain
6. SDM TI mengerjakan pekerjaan lain diluar TI.
7. Belum tersosialisasikannya KKP dengan baik sampai tingkat operasional
8. Belum tercapainya pemahaman yang sama mengenai pentingnya pengelolaan data pertanahan dengan menggunakan TIK

9. Peraturan pemerintah atau kebijakan pemerintah tentang pertanahan yang berubah.
10. Tidak ada evaluasi terhadap implementasi TIK
11. Respon yang kurang cepat pada permasalahan yang muncul di Kanwil dan Kantah jika ada permasalahan dalam TIK
12. Sedikitnya frekuensi waktu pertemuan yang dilakukan oleh Tim Pengelola
13. Kurangnya frekuensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam bidang TIK.

### **5.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal TI**

Analisis lingkungan eksternal TI BPN RI dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi Pusdatin. Faktor ini merupakan faktor yang berada di luar lingkungan Pusdatin. Berdasarkan data penelitian diperoleh peluang dan ancaman yang di hadapi oleh Pusdatin.

Faktor-faktor Peluang :

1. Kebutuhan masyarakat dan instansi lain akan informasi pertanahan
2. Dibentuknya Jaringan Data Spasial Nasional, BPN RI ditunjuk sebagai salah satu *Kliring House*
3. Pemanfaatan teknologi TI (Internet nirkabel, mobile/seluler, dan lain-lain) yang makin meluas

Faktor-faktor Ancaman :

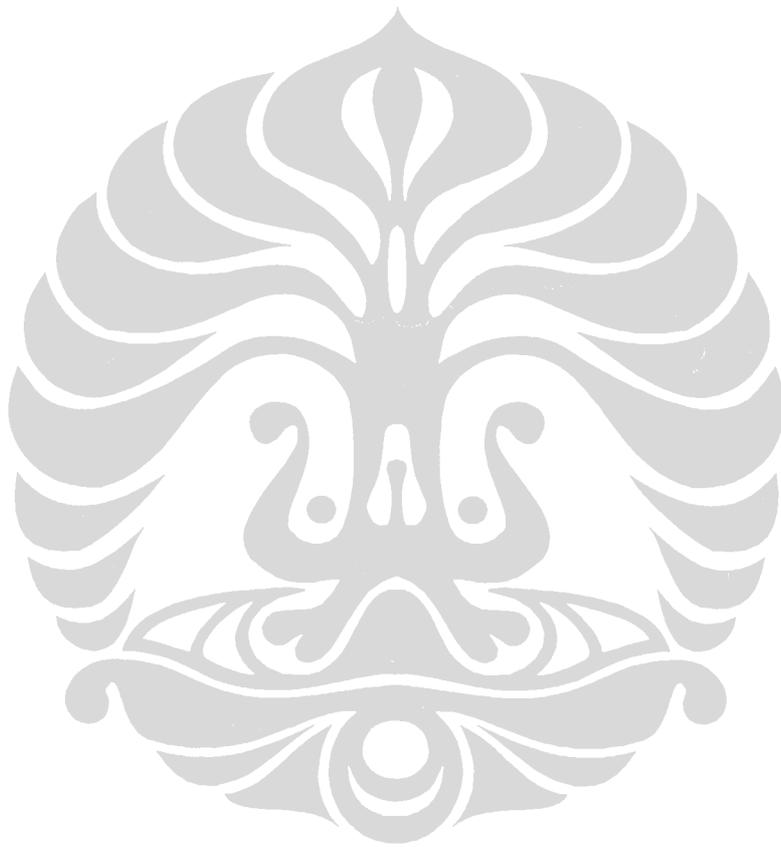
1. Kurangnya koordinasi dengan instansi diluar BPN RI dalam pengelolaan data pertanahan.
2. Keterbasan waktu dalam implementasi disebabkan oleh kebijakan pemerintah yang mengharuskan seluruh proyek berakhir pada akhir tahun.
3. Anggaran TI yang terbatas
4. Penolakan dari SDM yang selama ini bekerja secara manual.
5. Aplikasi yang tidak terintegrasi
6. Ketergantungan yang tinggi kepada pusdatin
7. Adanya komplain dari masyarakat/*stakeholder* lain karena lamanya pelayanan

### 5.3.3 Matriks SWOT

Hasil analisis SWOT yang telah dilakukan akan dipetakan dalam matrik SWOT untuk mendapatkan strategi manajemen perubahan dengan menyesuaikan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam merumuskan strategi berdasarkan SWOT selalu memperhatikan hal-hal yang terkait dengan perubahan sikap yang dialami oleh SDM seperti digambarkan dalam *The Rollercoaster of Change*.

Sehingga perubahan sikap yang dinamis dari SDM dapat diantisipasi dengan strategi manajemen perubahan yang dirumuskan. Misalnya strategi membangun *helpdesk* yang bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan merupakan strategi yang sangat bermanfaat untuk mengatasi sikap *Hang In* dari pengguna. Karena sikap tersebut muncul akibat pengguna untuk mempertahankan kondisi

yang lama. Jika kondisi yang baru difasilitasi dengan baik, yaitu dengan kemudahan menggunakan sistem maka pengguna akan lebih cepat untuk mengubah sikap tersebut. Strategi tersebut dapat dilihat dalam matrik SWOT pada tabel 5.1.



Tabel 5.1 Matrik SWOT TI

<b>Matrik SWOT</b>	<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya <i>IT Awareness</i> dari Kepala BPN RI</li> <li>• Adanya kebijakan TIK yang dituangkan dalam Grand Desain TIK BPN RI</li> <li>• Digunakannya sistem informasi dalam kegiatan BPN RI</li> <li>• Dukunga teknologi informasi yang digunakan memadai dan <i>up to date</i></li> <li>• Adanya Tim Pengelola TIK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan dan memperkuat dukungan Kepala BPN RI terhadap implementasi TIK</li> <li>• Mensosialisasikan grand desain TIK sampai tingkat Kantah.</li> <li>• Mengoptimalkan fungsi Tim Pengelola TIK</li> <li>• Mengadakan pertemuan Tim Pengelola dengan Pusdatin secara rutin.</li> <li>• Mengoptimalkan fungsi Pudatin dan tim pengelola TIK dalam memonitor dan mengevaluasi setiap implementasi TIK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya koordinasi dengan instansi diluar BPN RI dalam pengelolaan data pertanahan.</li> <li>• TI masih dianggap <i>cost center</i></li> <li>• Anggaran TI yang terbatas</li> <li>• Penolakan dari SDM yang selama ini bekerja secara manual.</li> <li>• Aplikasi yang tidak terintegrasi</li> <li>• Ketergantungan yang tinggi kepada pusdatin</li> <li>• Adanya komplain dari masyarakat/stakeholder lain karena lamanya pelayanan</li> <li>• Membuat SOP pada setiap implementasi TIK</li> <li>• Mengembangkan struktur organisasi Pusdatin sehingga di Kanwil ada unit TIK yang mewakili Pusdatin</li> <li>• Menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan masyarakat dan instansi lain akan informasi pertanahan</li> <li>• Dibentuknya Jaringan Data Spasial Nasional, BPN RI sebagai salah satu Kliring House</li> <li>• Tren Pemanfaatan teknologi TI (Internet nirkabel, mobile/seluler, dan lain-lain) yang makin meluas</li> </ul>	

Tabel 5.2 Matrik SWOT TI (lanjutan)

Matrik SWOT	Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threats</i> )
<p><b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikasi yang tidak terintegrasi</li> <li>• Sumber data yang tidak valid</li> <li>• SDM TI yang jumlahnya terbatas</li> <li>• Kompetensi SDM yang minim</li> <li>• Lokasi dan kondidi Kantah yang beragam.</li> <li>• Adanya rotasi SDM TI ke bagian lain</li> <li>• Belum tersosialisasikannya KKP dengan baik sampai tingkat operasional</li> <li>• Belum tercapainya pemahaman yang sama pentingnya pengelolaan data pertanian dengan menggunakan TIK</li> <li>• Peraturan pemerintah yang berubah-ubah</li> <li>• Tidak ada evaluasi terhadap implementasi TIK</li> <li>• Respon yang kurang cepat pada permasalahan yang muncul di Kanwil dan Kantah jika ada permasalahan dalam TIK</li> <li>• Strategi TIK yang sudah ada hanya difokuskan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberlakukan <i>reward dan punishment</i> terhadap SDM TI dalam penggunaan aplikasi</li> <li>• Mengkomunikasikan tujuan dan manfaat implementasi TIK kepada pihak-pihak internal dan eksternal</li> <li>• Membangun <i>e-leadership</i> sampai ke tingkat Kanwil dan Kantah</li> <li>• Jaminan infrastruktur mendukung aplikasi yang berskala enterprise</li> <li>• Membangun standarisasi data spasial dan tekstual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi</li> <li>• Mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TI dan pengguna aplikasi</li> <li>• Membuat aplikasi dan infratraktur yang adaptif.</li> <li>• Membangun <i>helpdeks</i> yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan</li> <li>• <i>Support</i> yang handal kepada <i>users</i> di lokasi yang tersebar secara geografis</li> </ul>

## **BAB VI**

### **PEMBENTUKAN STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN**

Setelah strategi telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah memetakan strategi tersebut ke dalam kerangka manajemen perubahan *Enterprise Wide Change*. Kemudian ditentukan prioritas dari strategi tersebut untuk mendapatkan tingkat prioritas dari strategi-strategi dalam tiap tahapan manajemen perubahan.

#### **6.1 DEFINISI DASAR**

Dalam membangun strategi manajemen perubahan setelah dilakukan analisis SWOT maka langkah selanjutnya membangun definisi dasar. Definisi dasar yang dibentuk menggunakan beberapa perspektif yang terdiri dari :

- *Customer*

Dalam implementasi TIK yang menjadi customer dalam keseluruhan sistem adalah seluruh karyawan BPN RI dan *stakeholder* lain seperti instansi pemerintah yang lain, LSM, masyarakat, organisasi profesi swasta yang terlibat dalam implementasi TIK BPN RI.

- *Actors*

Yang menjadi aktor untuk keseluruhan sistem adalah Pusdatin dan Tim Pengelola TIK yang bertanggung jawab dalam implementasi TIK.

- *Transformation Process*

Dalam implementasi TIK maka proses transformasi yang dilakukan bertujuan agar tidak timbul resistensi. Proses transformasi yang dibutuhkan adalah target implementasi, rencana implementasi, menentukan ukuran kesuksesan implementasi, melakukan implementasi serta mengevaluasi perubahan.

- *Weltanschauung*

Strategi manajemen implementasi KKP dapat menjadi model dalam manajemen perubahan implementasi TIK yang lain.

- *Owner*

Pemilik dan koordinator sistem adalah Pusdatin yang menjadi penanggung jawab implementasi TIK di BPN RI

- *Environment Constraint*

Kendala dalam manajemen perubahan datang dari para stakeholder yang akan mendapat dampak dari perubahan akibat implementasi TIK, biaya yang terbatas serta rentang waktu singkat dalam melakukan manajemen perubahan.

Dari definisi dasar ini maka sistem yang dibentuk adalah “sebuah sistem manajemen perubahan yang mampu membuat target perubahan, merencanakan perubahan, melaksanakan perubahan, serta mengevaluasi perubahan sehingga setiap implementasi TIK akan direspon dengan baik oleh semua *stakeholder*”

## 6.2 PEMETAAN STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN KE EWC

Strategi manajemen perubahan yang sudah diperoleh dari analisis SWOT TI merupakan strategi yang akan dilaksanakan secara bertahap. Untuk itu strategi tersebut akan dipetakan ke dalam tahapan-tahapan *system thinking*. Hasil pemetaan tersebut dapat kita lihat tabel 6.1

Tabel 6.1 Pemetaan Strategi ke dalam Tahapan System Thinking

No	Strategi	Tahapan System Thinking				
		A	B	C	D	E
1	Memberlakukan <i>reward dan punishment</i> terhadap SDM TI dalam penggunaan aplikasi				√	
2	Mengkomunikasikan tujuan dan manfaat implementasi TIK kepada pihak-pihak internal dan eksternal	√				
3	Membangun <i>e-leadership</i> sampai ke tingkat Kanwil dan Kantah	√				
4	Jaminan infrastruktur mendukung aplikasi yang berskala <i>enterprise</i>				√	
5	Membangun standarisasi data spasial dan tekstual				√	
6	Mempertahankan dan memperkuat dukungan Kepala BPN RI terhadap implementasi TIK	√				
7	Mensosialisasikan grand desain TIK sampai tingkat Kantah	√				
8	Mengoptimalkan fungsi Tim Pengelola TIK				√	
9	Mengadakan pertemuan Tim Pengelola dengan Pusdatin secara rutin.				√	
10	Mengoptimalkan fungsi pusdatin dan tim pengelola TIK dalam memonitor dan mengevaluasi setiap implementasi TIK		√			
11	Membuat SOP pada setiap implementasi TIK				√	
12	Mengembangkan struktur organisasi Pusdatin sehingga di Kanwil ada unit TIK yang mewakili Pusdatin					√
13	Menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat		√			

Tabel 6.2 Pemetaan Strategi ke dalam Tahapan System Thinking (lanjutan)

No	Strategi	Tahapan System Thinking				
		A	B	C	D	E
14	Melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi			√		√
15	Mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TI dan pengguna aplikasi				√	
16	Membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif.			√		√
17	Membangun <i>helpdeks</i> yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan				√	
18	<i>Support</i> yang handal kepada <i>users</i> di lokasi yang tersebar secara geografis				√	

Berikut ini penjabaran tahapan-tahapan dalam *system thinking* dan masing-masing strategi yang telah dipetakan kedalam *system thinking*.

### 6.2.1 Positioning Value

Dalam menentukan *positioning value* dalam implementasi TIK di BPN RI haruslah sesuai dengan rencana strategis yang hendak dicapai oleh BPN RI. Untuk merealisasikan hal tersebut sangat dibutuhkan dukungan dari Kepala BPN RI sebagai *change sponsor*. Tanpa ada dukungan tersebut maka sulit untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari perubahan. Selain itu dukungan dari Tim Pengelola TIK dan pimpinan unit-unit yang ada di BPN RI serta Ka Kanwil dan Ka Kantah sebagai pimpinan unit yang akan menggunakan aplikasi. Karena sebaik apapun implementasi dilakukan jika tidak ada dukungan dari pimpinan yang akan mendorong karyawan-karyawan untuk menggunakannya maka implementasi akan menjadi sia-sia. Merekalah yang berperan sebagai *Change*

*Agent* yang berperan dalam memberikan pengertian tujuan dari setiap perubahan atau apa yang hendak dicapai dengan perubahan tersebut.

Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk tahapan ini adalah mengkomunikasikan tujuan dan manfaat implementasi TIK kepada pihak-pihak internal dan eksternal; membangun *e-leadership* sampai ke tingkat Kanwil dan Kantah; mempertahankan dan memperkuat dukungan Kepala BPN RI terhadap implementasi TIK dan mensosialisasikan grand desain TIK sampai tingkat Kantah.

### **6.2.2 Measurement Goal**

Dalam implementasi TIK ada beberapa hal yang bisa diukur untuk melihat apakah implementasi TIK berhasil atau tidak. Oleh karena itu dibutuhkan mekanisme dan ukuran-ukuran yang akan digunakan dalam melakukan evaluasi hasil implementasi TIK. Tim Pengelola TIK BPN RI memiliki tugas yaitu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap implementasi TIK. Oleh karena itu dalam tahapan ini strategi yang dilakukan adalah mengoptimalkan fungsi Tim Pengelola TIK dan Pusdatin dalam melakukan monitoring dan evaluasi. Karena dalam Tupoksi Tim Pengelola TIK adalah melakukan monitoring dan evaluasi setiap kegiatan TIK. Sehingga setiap implementasi TIK dapat dilihat tingkat keberhasilannya.

### 6.2.3 *Assesment Strategy*

Tahapan ini dalam EWC ditujukan untuk mempelajari apa menjadi kondisi saat ini . Tujuan dari tahapan ini adalah mencari kesenjangan antara kondisi yang ingin dicapai dengan kondisi saat ini. Dengan mengetahuinya maka akan lebih mudah untuk menentukan langkah-langkah dalam mencapai tujuan tersebut.

Dalam implementasi TIK di BPN RI maka untuk melakukan assemen terhadap kondisi saat ini dilakukan dengan menggunakan strategi mempersiapkan kantor pertanahan yang belum terkomputerisasi. Strategi ini untuk melihat kelebihan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh kantor pertanahan ini akan mempermudah dalam menentukan langkah seperti apa dalam implementasi TIK di kantor tersebut. Strategi berikutnya adalah membangun aplikasi dan infrastruktur yang adaptif. Dalam membangun suatu aplikasi dan infrastruktur TIK sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan teknologi yang ada. Misalnya jika kebijakan berubah tentu aplikasi harus mengakomodir kebijakan baru tersebut. Begitu juga dengan infrastruktur, perkembangan teknologi sangat pesat sehingga dalam membangun infrastruktur harus yang adaptif yang dapat disesuaikan dengan teknologi yang baru, sehingga pengembangan infrastruktur yang saat ini tidak sia-sia untuk masa yang akan datang.

#### **6.2.4 Action Level**

Dalam tahap ini strategi yang diperlukan adalah strategi mendukung tercapainya tujuan dari implementasi TIK. Strategi-strategi tersebut adalah mengadakan pertemuan Tim Pengelola dengan Pusdatin secara rutin, membuat SOP pada setiap implementasi TIK, menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat, mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TI dan pengguna aplikasi, membangun *helpdeks* yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan, *Support* yang handal kepada *users* di lokasi yang tersebar secara geografis, jaminan infrastruktur mendukung aplikasi yang berskala *enterprise* serta membangun standarisasi data spasial dan tekstual.

#### **6.2.5 Environment Scan**

Pada tahap ini dilakukan identifikasi lingkungan organisasi untuk melihat kondisi internal dan eksternal yang menuntut organisasi untuk melakukan perubahan. Pada tahap ini maka strategi yang digunakan adalah mengembangkan struktur organisasi Pusdatin sehingga di Kanwil ada unit TIK yang mewakili Pusdatin, melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi, membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif.

### 6.3 PENENTUAN SKALA PRIORITAS

Dalam menentukan skala prioritas dari strategi manajemen perubahan implementasi TIK maka diperlukan kriteria yang digunakan untuk menentukan keberhasilan dari implementasi tersebut. Dalam *Harvard Business Review Article* edisi Oktober 2005 disebutkan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kesuksesan dalam manajemen perubahan yaitu (Sirkin *et. al*, 2005):

1. *Soft factor*, faktor-faktor tidak terukur yang mempengaruhi manajemen perubahan seperti motivasi, komunikasi, budaya dan kepemimpinan.
2. *Hard factor*, faktor-faktor terukur yang mempengaruhi perubahan yaitu
  - *Duration*(durasi) , yaitu lamanya sebuah implementasi dilakukan
  - *Integrity*(integritas), yaitu kemampuan dari tim dalam melakukan perubahan
  - *Commitment*(komitmen), yaitu tingkat komitmen dari eksekutif dan staf (karyawan) kepada implementasi yang dilakukan.
  - *Effort*(usaha), yaitu usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Dalam literatur lain disebutkan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TIK yaitu (Finedo, 2006):

- *System Quality* , kualitas dari sistem atau mudah digunakan (*easy to use*), reliabilitas, mudah dipelajari, mudah diintegrasikan
- *Individual Impact*, dampaknya ke pemakai dari sistem informasi
- *Organizational Impact*, dampak sistem informasi ke organisasi

- *Information Quality*, kualitas dari informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi
- *Vendor Quality*, kualitas dari vendor yang terlibat dalam pengembangan sistem dan teknologi yang digunakan

Dari uraian mengenai faktor-faktor tersebut diatas maka kriteria yang digunakan dalam menentukan skala prioritas strategi manajemen perubahan implementasi TIK BPN RI adalah :

- *Organizational Impact*
- *Individual Impact*
- *System Quality*
- *Information Quality*
- *Vendor Impact*

Setelah kriteria ditentukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun matrik pembobotan untuk kriteria dan matrik pembobotan untuk alternatif strategi dilihat dari sudut pandang masing-masing kriteria. Matrik pembobotan tersebut memiliki bentuk seperti berikut ini.

Tabel 6.3 Matrik Pembobotan Kriteria

Kriteria	<i>Organizatioanl Impact</i>	<i>Individual Impact</i>	<i>System Quality</i>	<i>Information Quality</i>	<i>Vendor Quality</i>
<i>Organizational Impact</i>	1				
<i>Individual Impact</i>		1			
<i>System Impact</i>			1		
<i>Information Impact</i>				1	
<i>Vendor Quality</i>					1

Tabel 6.4 Matrik Pembobotan Alternatif Strategi Dilihat Dari Sudut Pandang Masing-masing Kriteria

Strategi	Alternatif Strategi 1 - 18																	
Alternatif Strategi 1 - 18	1																	
		1																
			1															
				1														
					1													
						1												
							1											
								1										
									1									
										1								
											1							
												1						
													1					
														1				
															1			
																1		
																	1	
																		1

Matrik tersebut kemudian dibawa ke *expert* untuk didiskusikan dan dilakukan pembobotan terhadap kriteria dan alternatif strategi. *Expert* yang dipilih adalah Kepala Pusdatin dan Tim Pengelola TIK BPN RI serta Bapak Abdul Muthalib yang memiliki keahlian dalam manajemen proyek. Hasil pembobotan ini kemudian akan digunakan dalam proses penentuan skala prioritas dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice V.9*. Dalam menggunakan perangkat lunak tersebut langkah yang dilakukan adalah memasukkan matrik pembobotan kriteria sehingga dihasilkan skala prioritas dari kriteria. Kemudian memasukkan matrik pembobotan alternatif strategi untuk masing-masing fase dalam *system thinking*. Dari langkah ini diperoleh skala prioritas alternative strategi untuk masing-masing fase dalam *system thinking*.

### **6.3.1 Pembobotan Terhadap Kriteria dan Alternatif Strategi**

Seperti telah dijelaskan dalam Bab Landasan Teori bahwa AHP merupakan suatu analisis untuk menentukan prioritas dengan mempertimbangkan kriteria dan alternatif yang mempengaruhi suatu tujuan.. Dalam penelitian ini hasil dari pembobotan strategi adalah sebagai berikut ini.

#### **A. Pembobotan Kriteria Terhadap Tujuan**

Dalam Pembobotan kriteria dihasilkan bahwa kriteria sumber daya manusia memiliki bobot yang paling tinggi yaitu 0,428. Hal ini menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan

dari implementasi TIK. Oleh karena itu strategi manajemen perubahan implementasi TIK di BPN RI seharusnya sangat memperhatikan faktor tersebut.

Tabel 6.5 Hasil Pembobotan Kriteria

Kriteria	Bobot
<i>Individual Impact</i>	0,129
<i>System Impact</i>	0,428
<i>Information Impact</i>	0,150
<i>Vendor Quality</i>	0,242
<i>Individual Impact</i>	0,050

#### B. Bobot Alternatif Strategi pada Fase A

Pada pembobotan terhadap strategi untuk fase A dalam *system thinking* dapat kita lihat bahwa alternatif strategi 2 dan ke 3 memiliki bobot yang seimbang yaitu 0,203 dan 0,260. Hal ini menunjukkan bahwa kedua strategi tersebut memiliki bobot yang hampir sama dalam menentukan keberhasilan dalam fase A. Sedangkan strategi 7 memiliki kontribusi yang paling besar terhadap keberhasilan di fase A.

Tabel 6.6 Pembobotan Strategi Manajemen Perubahan Pada Fase A

Strategi		Bobot
Strategi 2	Mengkomunikasikan tujuan dan manfaat implementasi TIK kepada pihak-pihak internal dan eksternal	0,203
Strategi 3	Membangun <i>e-leadership</i> sampai ke tingkat Kanwil dan Kantah	0,260
Strategi 6	Mempertahankan dan memperkuat dukungan Kepala BPN RI terhadap implementasi TIK	0,096
Strategi 7	Mensosialisasikan grand desain TIK sampai tingkat Kantah	0,441

### C. Bobot Alternatif Strategi pada Fase B

Hasil pembobotan terhadap strategi manajemen perubahan pada fase B menunjukkan bahwa strategi 13 memiliki nilai yang jauh lebih tinggi dari strategi 10. Oleh karena itu dalam mengimplementasikan strategi maka strategi 13 harus menjadi prioritas utama.

Tabel 6.7 Pembobotan Strategi Manajemen Perubahan Pada Fase B.

Strategi		Bobot
Strategi 10	Mengoptimalkan fungsi pusdatin dan tim pengelola TIK dalam memonitor dan mengevaluasi setiap implementasi TIK	0,325
Strategi 13	Menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat	0,675

#### D. Bobot Alternatif Strategi pada Fase C

Dalam pembobotan strategi manajemen perubahan untuk fase C, dari hasilnya dapat kita lihat kedua strategi tersebut memiliki bobot yang tidak terlalu jauh berbeda yaitu 0,529 dan 0,471. Artinya bahwa dalam fase C strategi melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi dan membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif merupakan upaya yang memiliki bobot hampir sama dalam menentukan keberhasilan di fase C.

Tabel 6.8 Pembobotan Strategi Manajemen Perubahan Pada Fase C.

	Alternatif Strategi	Bobot
Strategi 14	Melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi	0,529
Strategi 16	Membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif	0,471

#### E. Bobot Alternatif Strategi pada Fase D

Pada fase C dimana pada fase inilah aktifitas-aktifitas perubahan dilakukan maka strategi yang harus dilakukan cukup banyak. Dari strategi-strategi tersebut dapat kita lihat bahwa ada 6 strategi yang memiliki bobot lebih dari 0,1 dan 3 strategi yang memiliki bobot kurang dari 0,1. Dari data dapat kita simpulkan bahwa strategi yang terkait dengan sumber daya manusia memiliki bobot yang lebih tinggi dari strategi yang lain. Artinya bahwa dalam melakukan manajemen perubahan, sumber daya manusia harus dijadikan prioritas utama.

Tabel 6.9 Pembobotan Strategi Manajemen Perubahan Pada Fase D

Strategi		Bobot
Strategi 1	Memberlakukan <i>reward dan punishment</i> terhadap SDM TI dalam penggunaan aplikasi	0,082
Strategi 4	Jaminan infrastruktur mendukung aplikasi yang berskala <i>enterprise</i>	0,069
Strategi 5	Membangun standardisasi data spasial dan tekstual	0,116
Strategi 8	Mengoptimalkan fungsi Tim Pengelola TIK	0,147
Strategi 9	Mengadakan pertemuan Tim Pengelola dengan Pusdatin secara rutin.	0,088
Strategi 11	Membuat SOP pada setiap implementasi TIK	0,115
Strategi 15	Mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TI dan pengguna aplikasi	0,151
Strategi 17	Membangun <i>helpdeks</i> yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan	0,121
Strategi 18	<i>Support</i> yang handal kepada <i>users</i> di lokasi yang tersebar secara geografis	0,111

#### F. Bobot Alternatif Strategi pada Fase E

Tujuan dari fase E adalah memahami lingkungan internal dan eksternal yang akan mempermudah dalam melakukan organisasi dalam melakukan perubahan. Dalam fase ini dari ketiga strategi yang diusulkan memiliki kontribusi yang sama dalam menentukan fase ini.

Tabel 6.10 Pembobotan Strategi Manajemen Perubahan Pada Fase E

Strategi		Bobot
Strategi 12	Mengembangkan struktur organisasi Pusdatin sehingga di Kanwil ada unit TIK yang mewakili Pusdatin	0,371
Strategi 14	Melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi	0,351
Strategi 16	Membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif.	0,279

### 6.3.2 Hasil Analisis

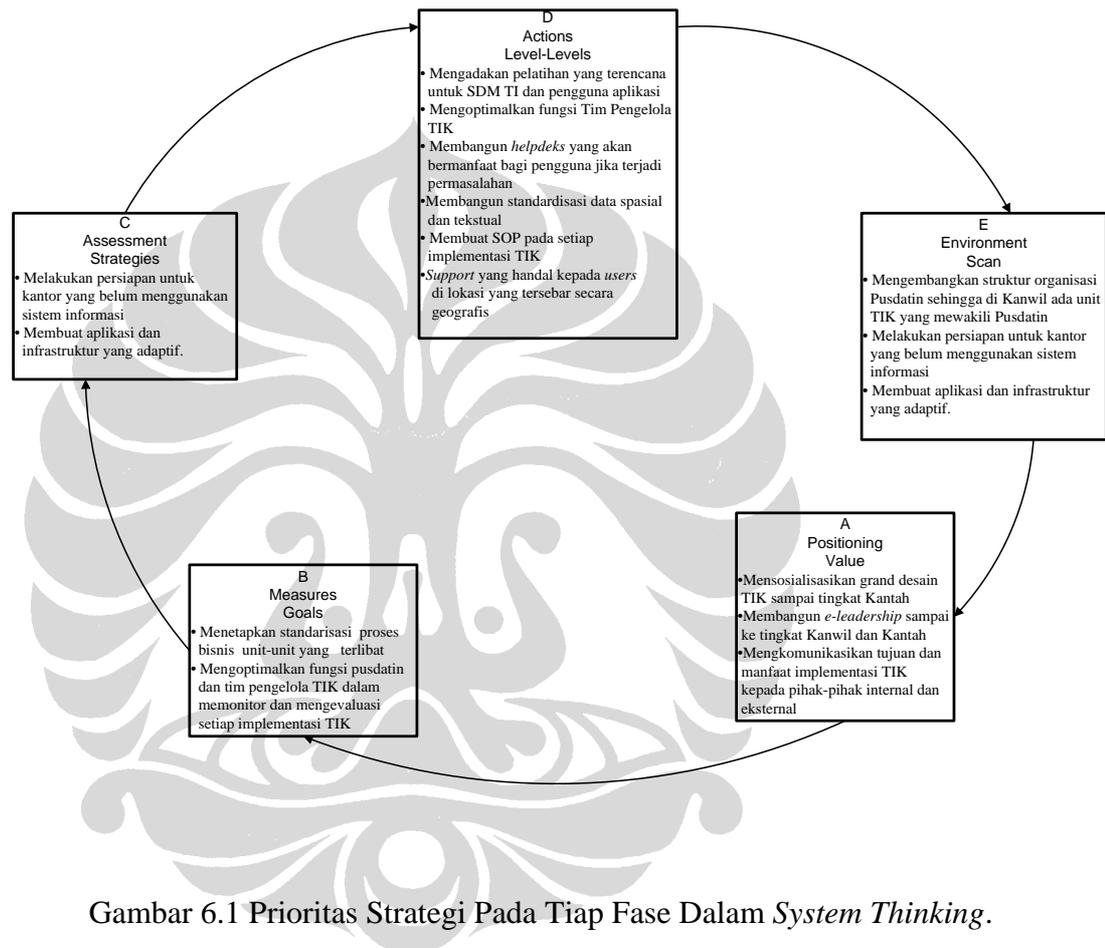
Dari hasil analisis menggunakan AHP maka untuk setiap fase dalam system thinking, dapat kita lihat strategi manajemen perubahan manakah memiliki prioritas paling tinggi. Dari hasil tersebut maka untuk tiap fase prioritas strateginya dapat kita lihat dalam tabel 6.11, 6.12 dan gambar 6.1.

Tabel 6.11 Prioritas Strategi Di Masing-masing Fase Dalam *SystemThinking*

Fase Dalam System Thinking	Strategi	Bobot	Prioritas
A	• Mensosialisasikan grand desain TIK sampai tingkat Kantah	0,441	1
	• Membangun <i>e-leadership</i> sampai ke tingkat Kanwil dan Kantah	0,260	2
	• Mengkomunikasikan tujuan dan manfaat implementasi TIK kepada pihak-pihak internal dan eksternal	0,203	3
B	• Menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat	0,675	1
	• Mengoptimalkan fungsi pusdatin dan tim pengelola TIK dalam memonitor dan mengevaluasi setiap implementasi TIK	0,325	2
C	• Melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi	0,529	1
	• Membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif.	0,471	2
D	• Mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TI dan pengguna aplikasi	0,151	1
	• Mengoptimalkan fungsi Tim Pengelola TIK	0,147	2
	• Membangun <i>helpdeks</i> yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan	0,121	3
	• Membangun standarisasi data spasial dan tekstual	0,116	4

Tabel 6.12 Prioritas Strategi Di Masing-masing Fase Dalam *SystemThinking* (lanjutan)

Fase Dalam <i>System Thinking</i>	Strategi	Bobot	Prioritas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat SOP pada setiap implementasi TIK</li> </ul>	.115	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Support</i> yang handal kepada <i>users</i> di lokasi yang tersebar secara geografis</li> </ul>	.111	6
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan struktur organisasi Pusdatin sehingga di Kanwil ada unit TIK yang mewakili Pusdatin</li> </ul>	.371	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan persiapan untuk kantor yang belum menggunakan sistem informasi</li> </ul>	.351	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat aplikasi dan infrastruktur yang adaptif.</li> </ul>	.279	3



Gambar 6.1 Prioritas Strategi Pada Tiap Fase Dalam *System Thinking*.