

Strategi Manajemen Perubahan Implementasi TIK Pada Badan Pertanahan Nasional RI (Studi Kasus Komputerisasi Kantor Pertanahan)

Suci Ratnawati^a, Dana Indra Sensuse^b, Riri Satria^c

^aStaf Pengajar Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
Tel : (021) 7493547 Fax : (021) 7493315
Suciandya@yahoo.com

^{b,c}Staf Pengajar Fakultas Ilmu Komputer
Universitas Indonesia

ABSTRACT

ICT (Information and Communication Technology) implementation represent a change form, bringing impact to organization at process business and also human resource. Change frequently generate resistant of individuals in organization. Therefore management of change in each every ICT implementation must be done with good planning. So that ICT implementation can be put accross, on schedule and utilized as according to its function. This research, aimed to developed change management strategy of ICT implementation at government agency that is BPN RI, takenly case study of implementation Land Office Computerization. Strategy Formulation was conducted by reffering to Enteprise Wide Change framework that use Systems Thinking approach. Change management strategies proposed to be expected can give contribution at BPN RI which is implementing agenda in ICT Grand Desain.

Keyword: Change Management, ICT Implementation, Land Office Computerization.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini kebutuhan akan lahan sangat tinggi seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, industri dan kebutuhan pangan. BPN RI selaku lembaga pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan pertanahan di Indonesia memiliki tugas yang sangat berat dalam menyediakan kebutuhan tersebut (Perpres 10/2006). Tuntutan tersedianya informasi pertanahan yang akurat oleh BPN RI pun akan semakin besar, baik itu informasi pemetaan (peta spasial dan peta tekstual); informasi sengketa, konflik dan perkara pertanahan; informasi penguasaan tanah, informasi kepemilikan tanah, informasi penggunaan tanah. Data tekstual dan spasial pertanahan mulai dibangun pada tahun 1997.

BPN RI telah melakukan beberapa kegiatan terkait dengan Implementasi TIK seperti implementasi Komputerisasi Kantor Pertanahan atau Land Office Computerisation (LOC) yang dimulai pada tahun 1997 dan sampai saat ini sudah mengalami perubahan yang ke 3 (LOC 2B), implementasi Larasita yaitu layanan *mobile* (layanan jemput masyarakat) yang

merupakan pengembangan dari KKP pada tahun 2006 dan sampai saat ini masih berlangsung pengembangannya. Serta pembuatan Grand Desain TIK BPN RI yang dilakukan pada tahun 2007. Penyusunan Grand Desain TIK ini merupakan salah satu upaya terencana mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mendukung suksesnya pelaksanaan rencana strategis BPN RI.

Grand Desain TIK diantaranya memaparkan tentang Sistem Informasi Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS), yaitu sistem informasi yang terdiri dari aplikasi-aplikasi yang terkait dengan kegiatan utama BPN di bidang pertanahan dan Sistem Informasi Pengelolaan Administrasi Ketatausahaan Terpadu (SIMPADU), yaitu sistem informasi yang terdiri dari aplikasi-aplikasi yang terkait dengan kegiatan administrasi di BPN RI. Grand Desain TIK merupakan dokumentasi perencanaan pada tingkat strategis yang memerlukan tindak lanjut yang lebih rinci. Dalam grand desain disebutkan beberapa agenda besar terkait dengan implementasi TIK antara lain : pembuatan standardisasi SIMTANAS dan SIMPADU, pengembangan sistem informasi untuk mendukung kegiatan pelayanan pertanahan dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Dari uraian diatas dapat kita lihat bahwa terdapat pekerjaan besar yang harus dilakukan oleh BPN RI khususnya Pusdatin sebagai unit pengelola TIK yaitu mengelola perubahan yang terjadi akibat diimplementasikannya TIK . Seperti kita ketahui setiap perubahan tentu membawa dampak baik itu positif maupun negatif, yang berpengaruh baik pada organisasi maupun sumber daya manusia. Dampak ini harus diantisipasi sebelumnya untuk menghindari implementasi TIK yang tidak optimal atau bahkan gagal.

1.2 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari penjelasan permasalahan yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengurangi resistensi sumber daya manusia terhadap perubahan akibat implementasi TIK.
2. Memahami penerapan teori-teori manajemen perubahan
3. Membuat strategi dan langkah-langkah manajemen perubahan implementasi TIK.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi BPN RI dan menjadi acuan strategi manajemen perubahan implementasi TIK di BPN RI.

2. LANDASAN TEORI

2.1 Strategi

Strategi didefinisikan sebagai arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang untuk mencapai keuntungan organisasi melalui konfigurasi semua sumber daya yang dimiliki untuk dapat mengatasi tantangan lingkungan sekaligus memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan [Johnson et al, 2002]. Sedangkan menurut Wheels dan David dalam buku *Strategic Management and Business Policy : Concept and Case* mendeskripsikan: *A strategy of corporation forms a comprehensive master plan that states how the corporation will achieve its mission and objectives* (Strategi dari sebuah korporasi berbentuk sebuah perencanaan yang menyeluruh yang menyatakan bagaimana korporasi mewujudkan misi dan obyektifnya) [Wheels et. al, 2006] .

Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan cara suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Selain itu strategi juga merupakan kebijakan dalam menentukan arah dan lingkup organisasi.

2.2 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu, tim maupun organisasi untuk transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih

baik[Coffman and Lutes, 2007]. Dalam literatur yang lain manajemen perubahan didefinisikan sebagai transformasi organisasi dengan maksud agar selaras dengan eksekusi strategi perusahaan yang sudah dipilih. Manajemen perubahan merupakan manajemen manusia dalam proyek perubahan berskala besar [Marchewka, 2003]. Dari definisi diatas dapat kita lihat bahwa kesiapan dari organisasi dan individu-individu dalam organisasi menghadapi perubahan menjadi faktor yang menentukan apakah perubahan berhasil atau tidak.

2.3 Kerangka Manajemen Perubahan

Terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja manajemen perubahan. Dalam setiap model terdapat serangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan dan hasil-hasil yang akan dicapai pada setiap langkah. Dalam penelitian ini akan digunakan *Enterprise Wide Change* sebagai kerangka kerja untuk menentukan strategi manajemen perubahan implementasi TIK di BPN RI.

Enterprise Wide Change [Haines, 2005]

Enterprise Wide Change(EWC) merupakan suatu konsep yang melihat perubahan suatu organisasi tidak secara parsial atau komponen-komponennya saja tetapi secara utuh atau sistemik. Karena pengaruh dari EWC berdampak kepada seluruh komponen dari organisasi [Haines, 2005]. EWC memiliki karakteristik yang membedakannya dengan perubahan yang tidak komprehensif :

- a. Memiliki dampak secara struktural dan mendasar kepada seluruh organisasi atau unit dimana perubahan terjadi.
- b. Memiliki dampak yang strategis, karena perubahan akan membawa organisasi ke posisi yang lebih baik.
- c. Perubahan bersifat kompleks, *chaos*, dan radikal.
- d. Berskala besar dan membutuhkan transformasi organisasi.
- e. Membutuhkan jangka waktu yang panjang.
- f. Perubahan budaya, karena perubahan akan membawa perubahan norma, kebijakan, nilai dan perilaku.

Dari karakteristik tersebut maka perubahan bukan merupakan sesuatu yang sederhana. Perubahan memerlukan strategi dan perencanaan yang matang. Sehingga dalam manajemen perubahan seluruh komponen organisasi harus menjadi perhatian. Dalam EWC digunakan pendekatan *system thinking* dalam melakukan perubahan

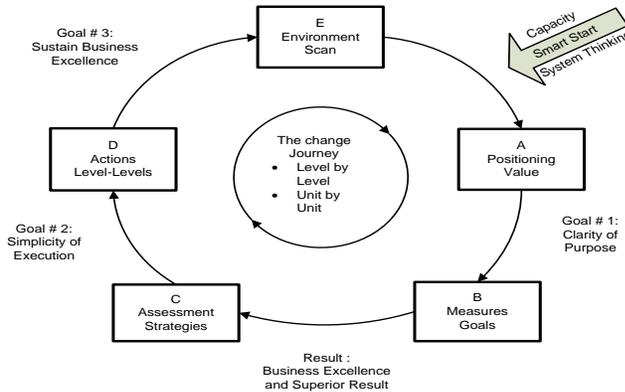
System Thinking Approach [Haines, 2005]

System Thinking merupakan suatu pendekatan menyeluruh dalam manajemen perubahan yang

terfokus dalam hasil akhir dari suatu perubahan. Kemudian akan ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi dan langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir tersebut. Dalam pendekatan *system thinking* ada 5 fase yang harus dilalui yaitu :

1. Fase A : *Positioning Value/Strategic Position* (Menentukan posisi strategis)

2. Fase B : *Measures Goals* (Mengukur Tujuan)
3. *Assesment Strategy* (Strategi Assesmen)
4. *Acions Level-level* (Aktifitas perubahan)
5. Fase E : *Environment Scan* (Identifikasi Lingkungan Eksternal)



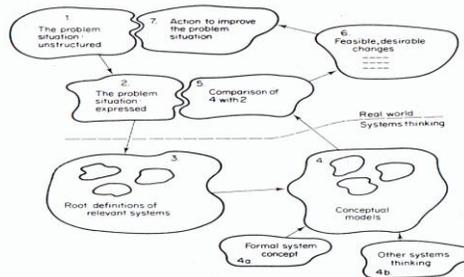
Gambar 2.1 *System Thinking Approach* [Haines, 2005]

Dari gambar 2.1 dapat kita lihat bahwa pendekatan ini merupakan siklus dari fase-fase dimana apa yang sudah dihasilkan dalam satu siklus akan menjadi input untuk siklus berikutnya.

Soft System Methodology [Checkland, 2000]

Soft System Methodology (SSM) merupakan suatu metodologi untuk menganalisis dan pemodelan sistem yang mengintegrasikan teknologi (*hard*) sistem dan

human (soft) system. Metodologi ini sering digunakan untuk pemodelan manajemen perubahan dimana faktor teknologi dan manusia merupakan bagian dari perubahan itu. Dalam memahami permasalahan dan menemukan penyelesaian yang mengkompromikan situasi saat ini dengan keadaan ideal yang seharusnya, SSM menekankan pentingnya konteks keseluruhan (sistemik). Hal ini sejalan dengan konsep EWC yang telah dibahas dalam bagian 2.3.1.



Gambar 2.2 *Soft System Methodologi* [Checkland, 2000]

Dalam gambar 2.2 dapat kita lihat SSM memiliki tujuh tahapan sebagai berikut :

1. Identifikasi situasi permasalahan
2. Menggambarkan situasi permasalahan secara terstruktur
3. Membuat definisi awal dari sistem yang bersangkutan
4. Membuat dan menguji model secara konseptual konseptual

5. Membandingkan model yang telah dibuat dengan kenyataan
6. Mengidentifikasi kemungkinan perubahan
7. Melakukan tindakan untuk memperbaiki permasalahan

Dari tahapan diatas diketahui setelah melakukan analisis terhadap situasi riil kemudian dilanjutkan dengan mendefinikan "sistem" atau situasi permasalahan yang dipandang sebagai suatu sistem.

”Sistem” disini dinyatakan sebagai *root definition* (definisi dasar), yaitu merupakan sebuah kalimat yang diekspresikan dalam bahasa alami (natural language), yang mengandung komponen-komponen :

- *Customers* : pihak-pihak yang memperoleh dampak dari komponen transformation (**T**)
- *Actors* : pihak-pihak yang memfasilitasi/melakukan **T**
- *Transformation* : proses perubahan dari awal sampai selesai
- *Weltanschauung* : pandangan secara menyeluruh yang memberi arti pada **T**
- *Owner* : pemilik sistem; pihak yang memiliki otoritas untuk menghentikan **T**
- *Environment* : elemen-elemen lingkungan yang mempengaruhi sistem

Definisi dasar yang dibuat harus memenuhi konteks ”sebuah sistem untuk melakukan X dengan melakukan Y untuk mencapai Z”, dimana X adalah hal yang harus dilakukan, Y adalah cara untuk melakukan dan Z adalah alasan melakukan.

Dari definisi dasar yang dibuat maka langkah selanjutnya adalah membuat model konseptual yang menunjukkan hubungan antar aktivitas yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi dalam definisi dasar.

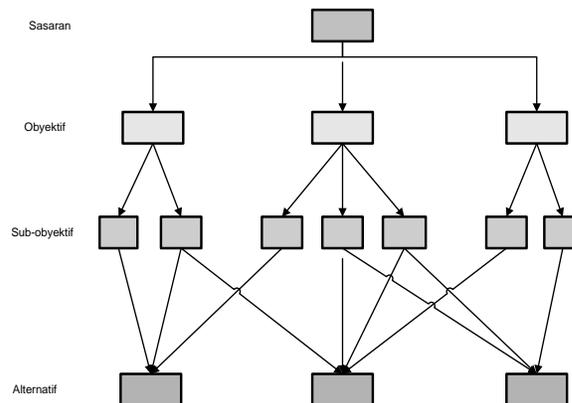
Analytic Hierarchy Process [Saaty, 2001]

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode analisis dan sintesis yang dapat membantu proses pengambilan keputusan. AHP merupakan alat pengambil keputusan yang *powerful* dan fleksibel, yang dapat membantu dalam menetapkan prioritas-prioritas dan membuat keputusan di mana aspek-aspek kualitatif dan kuantitatif terlibat dan keduanya harus dipertimbangkan. Dengan mereduksi faktor-faktor yang kompleks menjadi rangkaian dan kemudian mensintesa hasil-hasilnya, maka AHP tidak hanya membantu orang dalam memilih keputusan yang tepat, tetapi juga dapat memberikan pemikiran/alasan yang jelas.

Pada hakekatnya AHP merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. AHP juga memungkinkan struktur suatu sistem dan lingkungan ke dalam komponen yang saling berinteraksi dan kemudian menyatukan mereka dengan mengukur dampak pada komponen kesalahan sistem [Saaty, 2001].

Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya. *Analytic Hierarchy Process* pada prinsipnya berdasar kan 3 hal yaitu (lihat gambar 2.3) :

1. Dekomposisi.
2. Komparasi Berpasangan (*Pairwise Comparison*)
3. Sintesis



Gambar 2.3 *Analytic Hierarchical Process*

Selanjutnya Saaty (2001) menyatakan bahwa proses analitis hirarki (AHP) menyediakan kerangka yang memungkinkan untuk membuat suatu keputusan efektif yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pendukung keputusan. Pada dasarnya AHP adalah suatu metode dalam merintis suatu situasi yang kompleks, yang terstruktur ke dalam suatu komponen-komponennya. Artinya

dengan pendekatan AHP dapat memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan.

3. METODE PENELITIAN

Pada bab metodologi penelitian ini akan membahas mengenai kerangka penelitian, metode pengumpulan data dan analisa yang akan digunakan untuk merumuskan strategi manajemen perubahan dalam implementasi TIK di BPN RI

3.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi yang mengadopsi *soft system methodology* yang telah dibahas pada subbab sebelumnya. Tahapan-tahapan yang dilalui dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan masalah
2. Studi Literatur
3. Pengambilan data
4. Analisis dan interpretasi
5. Merumuskan draft strategi manajemen perubahan
6. Menentukan skala prioritas
7. Menyusun strategi manajemen perubahan
8. Kesimpulan dan saran

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data akan dikumpulkan dengan menggunakan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara
2. Dokumen
3. Pengamatan

3.3 Analisis

Analisis dilakukan terhadap data yang diperoleh dari tahapan pengumpulan data. Analisis yang dilakukan adalah analisis SWOT TI. Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap empat aspek dari organisasi yaitu : **Strength** (Kekuatan), **Weakness** (Kelemahan), **Opportunities** (Peluang) dan **Threats** (Ancaman).

Untuk memperoleh strategi yang menyesuaikan bagaimana kekuatan dan peluang menghadapi kelemahan dan ancaman maka strategi dipetakan kedalam matrik SWOT yang akan memberikan empat set kemungkinan alternative strategi manajemen perubahan yang digambarkan dalam matrik SWOT berikut :

Tabel 3.1 Matrik SWOT

	Opportunities	Threats
Strength	S-O Strategies	S-T Strategies
Weakness	W-O Strategies	W-T Strategies

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Hasil analisis SWOT yang telah dilakukan akan dipetakan dalam matrik SWOT untuk mendapatkan strategi manajemen perubahan dengan menyesuaikan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

4.1 Pembentukan Strategi Manajemen Perubahan

Setelah strategi telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya (analisis SWOT), 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.

4.1.1 Definisi Dasar

Dalam membangun strategi manajemen perubahan setelah dilakukan analisis SWOT maka langkah selanjutnya membangun 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*

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 perubahan 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.

Tabel 4.1 Pemetaan Strategi ke dalam tahapan EWC

4.3 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 Enterprise Wide Change (EWC). Hasil pemetaan tersebut dapat kita lihat tabel 4.1 .

No	Strategi	Tahapan Enterprise Wide Change				
		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 standardisasi 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					

11					√	
12	Mengembangkan struktur organisasi Pusdatin sehingga di Kanwil ada unit TIK yang mewakili Pusdatin					√
13	Menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat		√			
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				√	

4.4 PENENTUAN SKALA PRIORITAS

Dalam menentukan skala prioritas dari strategi manajemen perubahan implementasi TIK maka diperlukan kriteria yang digunakan untuk menentukan keberhasilan dari implementasi tersebut. Organisasi, yaitu

- Sumber Daya Manusia (SDM)
- Sistem
- Informasi
- Teknologi

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.

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. Dari hasil pembobotan tersebut maka strategi yang memiliki nilai kurang dari 0.1 tidak digunakan. Dalam penelitian ini hasil dari pembobotannya adalah sebagai berikut ini.

Tabel 4.2 Hasil Pembobotan Kriteria

Kriteria	Bobot
Organisasi	.129
Sumber Daya Manusia	.428
Sistem	.150
Informasi	.242
Teknologi	.050

Tabel 4.3 Pembobotan strategi manajemen perubahan pada fase A

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

Tabel 4.4 Pembobotan strategi manajemen perubahan pada fase B.

Strategi		Bobot
Strategi10	Mengoptimalkan fungsi pusdatin dan tim pengelola TIK dalam memonitor dan mengevaluasi setiap implementasi TIK	.325
Strategi 13	Menetapkan standarisasi proses bisnis unit-unit yang terlibat	.675

Tabel 4.5 Pembobotan strategi manajemen perubahan pada fase C.

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

Tabel 4.6 Pembobotan strategi manajemen perubahan pada fase D

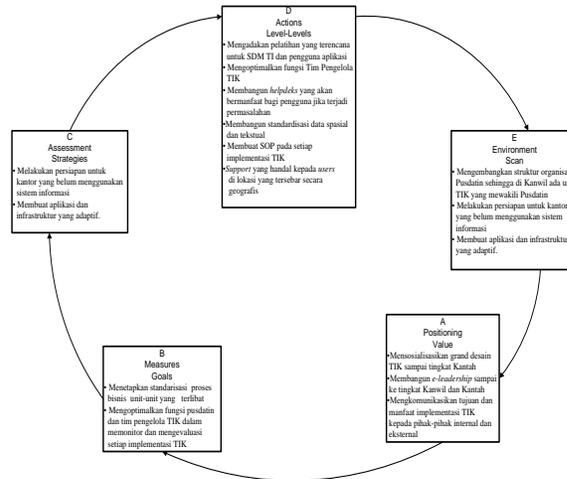
Strategi		Bobot
Strategi 1	Memberlakukan <i>reward dan punishment</i> terhadap SDM TI dalam penggunaan aplikasi	.082
Strategi 4	Jaminan infrastruktur mendukung aplikasi yang berskala <i>enterprise</i>	.069
Strategi 5	Membangun standarisasi data spasial dan tekstual	.116
Strategi 8	Mengoptimalkan fungsi Tim Pengelola TIK	.147
Strategi 9	Mengadakan pertemuan Tim Pengelola dengan Pusdatin secara rutin.	.088
Strategi 11	Membuat SOP pada setiap implementasi TIK	.115
Strategi 15	Mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TI dan pengguna aplikasi	.151

Strategi 17	Membangun <i>helpdeks</i> yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan	.121
Strategi 18	<i>Support</i> yang handal kepada <i>users</i> di lokasi yang tersebar secara geografis	.111

Tabel 4.7 Pembobotan strategi manajemen perubahan pada fase E

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

Dari hasil pembobotan diatas, maka skala prioritas dari masing-masing fase dalam EWC dapat dilihat pada gambar berikut ini



Gambar 4.1 Prioritas Strategi Pada Tiap Fase Dalam EWC.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara umum strategi manajemen perubahan untuk memperlancar dalam implementasi TIK di BPN RI serta mengurangi resistensi dari pengguna meliputi

- a. Mendapatkan dukungan dari berbagai pihak untuk melakukan perubahan yaitu implementasi TIK.
 - b. Mengoptimalkan Tim Pengelola TIK yang terdiri dari berbagai komponen dalam BPN RI untuk menggerakkan dan mengawal jalannya perubahan.
 - c. Mengkomunikasikan implementasi TIK ke berbagai pihak yang terkait.
 - d. Mempersiapkan lingkungan SI/TI secara optimal untuk mendukung proses implementasi TIK.
 - e. Membuat SOP untuk kegiatan yang akan menggunakan aplikasi.
2. Dalam implementasi TIK di BPN RI untuk kasus KKP masih ada beberapa permasalahan yang muncul yang diakibatkan kurangnya pemahaman dalam manajemen perubahan.
 3. Dalam melakukan manajemen perubahan dengan menggunakan kerangka kerja EWC terdapat beberapa strategi yang harus dilakukan. Dimana masing-masing strategi tersebut memiliki skala prioritas dalam pelaksanaannya. Skala prioritas ini akan mempermudah dalam menentukan langkah mana yang harus dilakukan terlebih dahulu dalam manajemen perubahan implementasi TIK.
 4. Perlunya melakukan evaluasi kinerja dari KKP.

5.2 Saran

Berikut ini adalah beberapa saran bagi organisasi agar strategi manajemen perubahan yang dibuat dijalankan dengan baik dan mencapai tujuan dari perubahan tersebut :

1. Dalam melakukan perubahan sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada tahapan-tahapan pada kerangka manajemen perubahan yang telah ditentukan
2. Evaluasi perlu dilakukan dalam setiap tahapan sehingga apa yang menjadi tujuan dari setiap tahapan dapat diketahui tingkat keberhasilannya.
3. Meningkatkan standar kompetensi SDM dengan cara menambah standar kompetensi pada saat seleksi SDM baru.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi model dalam melakukan manajemen perubahan implementasi TIK di BPN RI. Selain itu perlu dikaji lebih jauh efektifitas kerangka manajemen perubahan EWC untuk implementasi TIK yang memiliki dampak *enterprise*.

DAFTAR PUSTAKA

[1]. Bacal, Robert. 2008. "Communication- Key To Managing Change"[Online]. Tersedia di:

<http://www.wokr911.com/managingchange/changekeycommunication1.htm> [Oktober 2008]

[2]. Bacal, Robert. 2008. "Resistance to Change- How and Why People Resist"[Online]. Tersedia di: <http://www.wokr911.com/managingchange/resistancechange1.htm> [Oktober 2008]

[3]. Bolognese, Albert. F. "Employee Resistance to Organizational Change"[Online]. Tersedia di: <http://www.newfoundation.com/orgtheory/Bolognese721.html> [16 Oktober 2008]

[4]. Budiharjo, Miriam. 'Dasar-dasar Ilmu Politik', Gramedia, Jakarta, 1997.

[5]. Checkland, P.B. and J. Scholes (2001). 'Soft Systems Methodology in Action', in J. Rosenhead and J. Mingers (eds), Rational Analysis for a Problematic World Revisited. Chichester: Wiley

[6]. Coffman, Karen., Katie Lutes. 2007, 'Change Management : Getting User Buy-In', Slide Presentation; Management Of Change 2007 Innovation [Online]. Tersedia di : <http://www.actgov.org/MOC2007> [Oktober 2008]

[7]. Finedo, Princely. 'Extending The Gable Et Al. Enterprise Systems Success Measurement Model : A Preliminary Study', Journal of Information Technology Management Volume 17 Number 1, 2006.

[8]. Haines, Stephen., Gail Aller Stead, John Mc Kinlay. 'Enterprise Wide Change: Superior Result Through Systems Thinking'. Wiley, 2004.

[9]. Johnson, Gerry. And Kevan Scoles. 'Exploring Corporate Strategy: text and cases' 6th ed. New York: Prentice Hall, 2006.

[10]. Saaty, T.L. 2001. *Decision Making For Leaders*. Forth edition, University of Pittsburgh, RWS Publication.

Wheels, Thomas., J. David Huger. 'Strategic Management and Business Policy: Concept and Case', 10th ed. New Jersey: Pearson Education Inc., 2006.