



# BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

AGENDA PROYEK PERUBAHAN  
MERANCANG PROYEK PERUBAHAN

Bambang Sapto Pramono Sunu



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya  
Orientasi mutu  
Proaktif

## KATA PENGANTAR

Dalam era global yang dinamis dan dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing. Dengan adanya tuntutan ini, maka mau tidak mau pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat berkompetisi dengan negara – negara lain. Untuk itu, salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim). Sedangkan salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim adalah kualitas isi bahan ajar.

Pembelajaran dalam Diklatpim terdiri atas lima agenda yaitu Agenda Self Mastery, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Inovasi, Agenda Membangun Tim Efektif dan Agenda Proyek Perubahan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata diklat yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Diklatpim merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Diklatpim terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Diklatpim. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Diklatpim. Selain itu, peserta Diklatpim dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu

pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015  
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan Pembelajaran Agenda Proyek Perubahan.....	3
C. Materi pembelajaran .....	7
D. Alokasi Waktu Pembelajaran Agenda Proyek Perubahan.....	8
E. Mekanisme Pembelajaran Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan.....	8
F. Hasil Pembelajaran .....	10
G. Evaluasi .....	12
<b>BAB II   KONSEP DAN TEORI MERANCANG PROYEK           PERUBAHAN.....</b>	<b>15</b>
A. Konsep Proyek Perubahan.....	15
B. Teori .....	15
<b>BAB III  METODE PEMBELAJARAN (<i>DELIVERY</i>).....</b>	<b>18</b>
A. Deskripsi Singkat Merancang Proyek Perubahan ..	18
B. Pengalaman Belajar.....	18
C. Area Tugas Pejabat Eselon II.. .....	20
D. Manfaat Perubahan .....	21
<b>BAB IV  TAHAPAN DALAM KURIKULUM DIKLAT           KEPEMIMPINAN TINGKAT II .....</b>	

		<b>25</b>
	A. Tahap I .....	25
	B. Tahap II .....	26
	C. Tahap III.....	26
	D. Tahap IV.....	27
	E. Tahap V .....	27
<b>BAB V</b>	<b>STRUKTUR KURIKULUM MERANCANG PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>28</b>
	A. Deskripsi Umum Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan.....	28
	B. Area dan Ruang Lingkup Proyek Perubahan Diklatpim Tingkat II.....	31
<b>BAB VI</b>	<b>DESKRIPSI MATA DIKLAT MERANCANG PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>34</b>
	A. Gambaran Umum.....	34
	B. Mata Ajar Sub Diklat Penjelasan Proyek Perubahan.....	35
	C. Mata Ajar Sub Diklat Merancang Proyek Perubahan.....	43
	D. Mata Ajar Sub Diklat Diskusi I Merancang Proyek Perubahan.....	54
	E. Mata Ajar Sub Diklat Membangun Komitmen Bersama .....	58
	F. Mata Ajar Sub Diklat Diskusi II Merancang Proyek Perubahan.....	62
	G. Kegiatan Seminar I Rancangan Proyek Perubahan .....	65
	H. Mata Ajar Sub Diklat Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan.....	66
	I. Mata Ajar Sub Diklat Laboratorium Kepemimpinan .....	72
	J. Kegiatan Seminar II Laboratorium Kepemimpinan.....	

	73
K. Mata Ajar Sub Diklat Evaluasi Kepemimpinan.....	74
L. Hal- hal yang Perlu Dilakukan Dalam Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan .....	74
<b>BAB VII PENUTUP.....</b>	<b>77</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>78</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Bahan ajar Agenda Proyek Perubahan (PP) ini merupakan uraian materi proses pembelajaran yang bertujuan untuk memberikan arahan dan petunjuk bagi semua pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran PP pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II, sehingga terdapat kesamaan persepsi dalam pencapaian tujuan diklat. Dengan mengikuti petunjuk yang ada, diharapkan proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif, efisien dan produktif.

Perka LAN No.11 Tahun 2013 Agenda Proyek perubahan merupakan salah satu dari keseluruhan agenda Pembelajaran Pola Baru. Bahan ajar ini dirancang dengan acuan pada pendekatan pendidikan orang dewasa, yakni pendidikan yang mengutamakan pada penggalian, pendalaman, pengembangan, dan pengejawantahan pengalaman dan potensi individual peserta secara optimal dengan menggunakan Metode Pengalaman Berstruktur melalui pembelajaran secara individu dan kelompok (Tim efektif) pada tahap *on campus* dan *off campus* selama 88 hari atau ± 18 minggu.

Metode Pengalaman Berstruktur (*experiential learning*) adalah metode yang dirancang untuk menerapkan sesuatu atas dasar pengalaman nyata yang mengikuti daur / siklus proses belajar,

terdiri dari lima tahapan yang berbeda namun saling berkaitan. Metode ini juga merupakan suatu proses induktif karena para peserta atau warga belajar akan menemukan sendiri isi atau materi-pembelajaran yang ditawarkan atau yang disediakan oleh / melalui pengalamannya. Penemuan itu dapat dirangsang atau dibimbing oleh seorang fasilitator/*coach*, namun pada akhirnya para peserta atau warga belajar sendiri yang menemukan dan mengolahnya bersama mentor di instansinya.

Kelima tahapan dari metode Pengalaman Berstruktur dimaksud ialah: (1) mengalami; (2) mengungkapkan; (3) mengolah; (4) menyimpulkan; (5) menerapkan.

Untuk mempermudah mengingat, maka kelima tahapan tersebut di-akronim dengan istilah **AKOSA**, yaitu kependekan dari: Alami, Kemukakan, Olah, Simpulkan, dan Aplikasikan.

Kelima tahapan dari proses Pengalaman Berstruktur (*experiential learning process*) tersebut dapat berjalan secara efektif jika dalam proses pembelajarannya menggunakan pendekatan komunikasi **Trans-Aksi**, yakni komunikasi yang terbentuk antara widyaiswara/fasilitator dengan peserta, dan juga komunikasi yang terbentuk antara peserta dengan peserta dan peserta dengan mentor, atasan langsung dan Tim efektif di Instansinya.

Berdasarkan acuan di atas maka tahapan pembelajaran yang dilalui terdiri dari: **Talk** (pembicaraan pengantar), **DIM** (Diskusi Identifikasi Masalah), Talk (Penyajian materi oleh narasumber), **GD** (Group Discussion / Diskusi Kelompok di Kelas dan di Instansi), dan

**Kesimpulan.** Melalui pendekatan tersebut diharapkan peserta dan seluruh stakeholder dapat berpartisipasi secara aktif, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif, efisien dan produktif baik *on campus* dan *off campus*.

## **B. Tujuan Pembelajaran Agenda Proyek Perubahan**

Penjelasan PP diarahkan pada pembahasan konsepsi strategi kebijakan dalam menangani masalah-masalah yang bersifat lintas sektor, wilayah, dan lembaga; dengan memperhatikan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

Materi ini diberikan agar peserta memperoleh kemampuan yang cukup di bidang strategi kebijakan organisasi sehingga mampu menjabarkan arah dan tujuan di instansinya.

Selain agar peserta mampu mengeksplorasi konsep dan aplikasi strategi kebijakan dalam perspektif mewujudkan good governance, pemahaman terhadap materi tersebut juga diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan Diklat Kepemimpinan Tingkat II secara keseluruhan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, yaitu :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas jabatan Eselon II secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai kebutuhan instansi;

2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan rakyat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Dalam sistem manajemen kepegawaian, pejabat structural eselon II memainkan peranan sangat menentukan dalam menetapkan kebijakan strategis instansi dan memimpin bawahan dan seluruh *stakeholder* strategis untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Tugas ini menuntutnya memiliki kemampuan dalam merumuskan kebijakan strategis dan mempengaruhi pejabat strktural dan fungsional dibawahnya termasuk *stakeholder* lainnya untuk melaksanakan kebijakan strategis yang telah ditetapkannya. Untuk membentuk sosok pejabat structural eselon II seperti tersebut diatas penyelenggaraan Diklatpim II tidak terbatas membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan tetapi para peserta dibekali kemampuan untuk menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat II seperti ini, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya, memimpin perubahan tersebut hingga menunjukkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah

yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam penyelenggaraan diklatpim II. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat II merupakan diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural eselon II. Diklat ini dilaksanakan sebagai mandat dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan Diklat Kepemimpinan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap arif dan bijak untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian, etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.
5. Adapun sasaran Diklatpim Tingkat II adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai persyaratan jabatan struktural eselon II

Kompetensi yang akan dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah kompetensi kepemimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan: **KOMPETENSI PEJABAT ESELON II**

1. Mampu mendiagnose permasalahan atau situasi problematik pada manajemen operasional kebijakan. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika public sesuai dengan peraturan Perundang-undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Mampu menganalisa kekuatan dan kelemahan dalam rangka operasionalisasi kebijakan. Merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya;
3. Mampu menangkap peluang untuk melakukan perubahan manajemen operasional kebijakan guna memperbaiki situasi problematik yang terjadi. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakan yang lebih efektif dan efisien;
4. Mampu mendayagunakan sumberdaya secara efektif dan efisien. Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya;

5. Mampu menciptakan networking dengan para stake holder. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya.

Sejak tahun 2014 Diklatpim Tingkat II diselenggarakan dengan pola baru berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 11 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II. Dalam Diklat ini peserta tidak hanya melakukan pembelajaran di kampus (*on Campus*), tetapi juga melaksanakan pembelajaran di instansi masing-masing peserta dalam rangka penyiapan dan penerapan proyek perubahan, yaitu pada tahapan *Breakthrough I* dan *Breakthrough II ( off campus )*.

### **C. Materi Pembelajaran**

Sesuai Peraturan Kepala LAN Nomor 11 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, peserta tidak hanya melakukan pembelajaran di kampus (*on campus*), tetapi juga melaksanakan pembelajaran di instansi masing-masing peserta dalam rangka penyiapan dan penerapan proyek perubahan, yaitu pada tahapan *Breakthrough I* dan *Breakthrough II ( off campus )*. Struktur kurikulum Agenda Proyek Perubahan terdiri dari delapan mata diklat, yaitu :

1. Penjelasan PP;
2. *Breakthrough I*;

3. Merancang PP;
4. Seminar Presentasi PP;
5. Pembekalan Implementasi PP;
6. *Breakthrough II*
7. Seminar Laboratorium;
8. Evaluasi Kepemimpinan.

#### **D. Alokasi Waktu Pembelajaran Agenda Proyek Perubahan**

<b>No.</b>	<b>Alokasi Waktu Pembelajaran</b>	<b>Sesi</b>	<b>Jumlah Jp.</b>
1	Penjelasan PP	1	3 JP
2	<i>Breakthrough I</i>	6	18 JP
3	Merancang PP	1	3 JP
4	Seminar Presentasi PP	3	9 JP
5	Pembekalan Implementasi PP	1	3 JP
6	<i>Breakthrough II</i>	12	36 JP
7	Seminar Laboratorium	3	9 JP
8	Evaluasi	1	3 JP
Jumlah. JP* Jam pelajaran		28	84 JP

#### **E. Mekanisme Pembelajaran Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan**

Pembelajaran Merancang Proyek Perubahan dilaksanakan di kampus (*on campus*) dan di instansi peserta (*off campus*) Pembelajaran di kampus untuk mendapatkan pembekalan dan diskusi antar peserta dan pembelajaran di instansi peserta (*off*

*campus*) untuk merancang dan melaksanakan proyek perubahannya. Dalam pembelajaran Merancang Proyek Perubahan, terdapat 3 (tiga) pihak yang berperan/terlibat yaitu adanya *coach*, *mentor* dan peserta sendiri. Tugas *coach* dalam diklat ini adalah melakukan monitoring kegiatan peserta selama tahap *breakthrough* I dan *breakthrough* II melalui tatap muka dengan penjadwalan tertentu, dan melalui media teknologi informasi; melakukan intervensi bila peserta mengalami permasalahan selama masa *breakthrough*; melakukan komunikasi dengan *mentor* terkait kegiatan peserta selama masa *breakthrough*.

Tugas *Mentor* dalam diklat ini adalah memberikan bimbingan dan saran pada saat *breakthrough* I dan II yaitu pada saat peserta merancang dan melaksanakan proyek perubahan; memberikan persetujuan dan dukungan terhadap usulan rancangan Proyek Perubahan dan memfasilitasi pelaksanaan proyek perubahan. Komunikasi antara peserta dan *mentor* agar diatur bersama bisa melalui pertemuan tatap muka dan juga bisa melalui media teknologi informasi. Hasil setiap pertemuan konsultasi baik dengan *coach* maupun dengan *mentor* termasuk komunikasi melalui media teknologi informasi, perlu dilaporkan kemajuannya kepada penyelenggara diklat. Laporan pada saat *breakthrough* I dan II dapat dilakukan sesuai pedoman yang diterbitkan oleh penyelenggara (pengalaman diklat yang lalu setiap satu minggu).

Pembekalan pembelajaran di kampus (*on campus*) dan pelaksanaan *coaching* pada saat *off campus* sebaiknya

dilaksanakan oleh satu tim fasilitator (*widyaiswara*) yang terdiri minimum 3 orang tergantung ukuran jumlah peserta dalam satu kelas. Semakin banyak jumlah peserta dalam satu kelas semakin besar Tim fasilitatornya karena anggota tim fasilitator tersebut sekaligus menjadi anggota tim *coaching*. Agar kualitas pelaksanaan *coaching* dapat lebih terjamin, maka setiap fasilitator dapat ditugasi memberikan *coaching* maksimum kepada 4 (empat) peserta.

## **F. Hasil Pembelajaran**

Adapun indikator hasil belajar, diharapkan peserta mampu menjelaskan area dan cakupan perubahan strategi kebijakan yang akan dilakukan dan mampu menuangkan dalam format proyek perubahan yang telah ditentukan.

1. Unsur-Unsur yang terkandung dalam penulisan gagasan Proyek Perubahan adalah: a) Latar belakang (*burning Platform*) yang menjelaskan apa masalah dan tantangan organisasi yang memerlukan suatu terobosan inovasi untuk menuju kondisi peningkatan kinerja organisasi; b) Uraian Gagasan Perubahan yang menjelaskan ide peserta tentang terobosan inovasi untuk merubah keadaan dalam organisasi; c) Tujuan Perubahan yang menjelaskan tujuan akhir dari perubahan yang diinginkan dimana untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan beberapa tahapan; d) Manfaat Perubahan yang menjelaskan bagaimana hasil perubahan kondisi tersebut dapat mendukung peningkatan

kinerja kebijakan, peningkatan pelayanan public atau reformasi birikrasi; e) Ruang lingkup perubahan yang menjelaskan kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan dalam proyek perubahan; f) Rencana Pentahapan yang menjelaskan tahap-tahapan utama dalam pencapaian tujuan proyek perubahan; Identifikasi *Stakeholder* yang menjelaskan *stakeholder* mana saja yang terkait dan terkena dampak atas adanya proyek perubahan.

2. Penjelasan unsur-unsur yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya menjelang seminar I Proyek Perubahan adalah sebagai berikut:
  - a) Judul yaitu judul proyek perubahan yang akan dilakukan;
  - b) Deskripsi yaitu penjelasan tentang jабaran (anatomi) dari proyek perubahan yang akan dilaksanakan;
  - c) Ruang lingkup yaitu kegiatan utama yang tercakup dalam proyek perubahan ;
  - d) *Milestones* yaitu tahapan dan capaian antara menuju tercapainya tujuan proyek perubahan;
  - e) Tata kelola proyek dan tim efektif yaitu penjelasan tentang struktur organisasi pelaksanaan proyek perubahan beserta penjelasan siapa mengerjakan apa dalam tim efektif;
  - f) Sumberdaya yaitu penjelasan tentang sumber daya yang akan dipakai dalam pelaksanaan proyek perubahan (dana, alat, sdm dan metode);
  - g) Identifikasi potensi kendala dan masalah yaitu penjelasan tentang antisipasi kendala /masalah yang mungkin akan terjadi

selama pelaksanaan proyek perubahan dimana peserta perlu membuat strategi baik pencegahannya maupun penyelesaiannya yang mana perlu dimasukkan dalam rencana kegiatan pelaksanaan. h) Rencana Kegiatan dan *schedule* Pelaksanaan yaitu penjelasan tentang seluruh jenis kegiatan yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek perubahan beserta waktu dan target penyelesaiannya; i) Faktor Kunci Keberhasilan dan rencana monitoring evaluasi yaitu penjelasan apa yang menjadi faktor keberhasilan untuk pencapaian tujuan dan bagaimana sistem monitoring dan evaluasi yang akan dijalankan. Untuk unsur-unsur yang terkandung dalam Laporan Pelaksanaan akan dijelaskan pada materi Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan.

Lampiran-lampiran tentang: Form persetujuan *mentor* dan *coach* pada tahap *taking ownership*; Kartu kendali *coaching* bagi peserta dan *coach*; Petunjuk tentang tata cara pengunggahan.

## **G. Evaluasi**

Setelah menyelesaikan pembelajaran Agenda Proyek Perubahan dilakukan evaluasi. Kriteria penilaian Proyek perubahan dari para peserta sesuai dengan yang tertulis pada Perka LAN No. 20 tahun 2014.

Bobot penilaian untuk seminar I adalah Perencanaan inovasi sebesar 40 % dan untuk seminar ke II adalah manajemen Pelaksanaan Proyek Perubahan sebesar 60 %.

Dari bobot 40% perencanaan inovasi terbagi kedalam Jenis perubahan 10% (gagasan baru, sebagian baru, replikasi dan replikasi tanpa modifikasi), cakupan manfaat perubahan 10% (Bermanfaat bagi pengguna *stakeholder*, Organisasi secara keseluruhan, sebagian organisasi, unit kerja yang bersangkutan), Kualitas Tahap Perubahan 10% (keterkaitan antara inovasi dengan hasil dan pentahapan jelas, keterkaitan jelas pentahapan kurang jelas, keterkaitan jelas pentahapan tidak dirumuskan, keterkaitan dan pentahapan tidak jelas), Kualitas peta *stakeholder* 10% (semua *stakeholder* baik pro dan kontra tergambar jelas, Peta *stakeholder* tak mencakup semua *stakeholder* yang terkait tapi pro dan kontra tergambar jelas, Peta *stakeholder* mencakup semua tapi peta pro dan kontra tak tergambar jelas, Peta *stakeholder* dan peta pro dan kontra tak tergambar jelas).

Dari bobot 60% Manajemen perubahan terbagi dalam: jumlah kegiatan mencari dukungan 15% (lebih dari 5 kegiatan, 4-5 kegiatan, 2-3 kegiatan, 0-1 kegiatan), Pernyataan dukungan 15% (semua memberi dukungan, sebagian besar memberi dukungan, separuh memberi dukungan, kurang dari separuh memberi dukungan), capaian tahap perubahan 30% (lebih cepat, sama dengan rencana, tidak mampu mencapai karena di luar kendalinya, tidak mampu mencapai karena faktor yang ada pada peserta).

Selain kriteria diatas, *coach*, narasumber maupun *mentor* diminta memberikan penilaian secara deskriptif.

## **BAB II**

# **KONSEP DAN TEORI MERANCANG PROYEK PERUBAHAN**

### **A. Konsep Proyek Perubahan**

Pengertian proyek perubahan merupakan kegiatan pembelajaran dengan bimbingan para *coach* dan *counselor* serta *teamwork* (Tim efektif) yang ada di instansinya mulai dengan kegiatan 1. Mendiagnosa organisasi, 2. Mengkomunikasikan permasalahan dengan *stakeholder*, 3. Merancang perubahan dan membangun Tim, 4. Melaksanakan PP dan 5. Menyajikan hasil pelaksanaan dalam seminar laboratorium kepemimpinan.

Hirarki perubahan meliputi perubahan jangka panjang (Paradigma/filosofis), jangka menengah (Kebijakan/visioner) dan jangka pendek (Manajemen stratejik/institusional).

### **B. Teori**

Untuk memberikan limitasi pada ruang lingkup area perubahan strategi kebijakan dengan mengacu pada hirarki perubahan maka, yang sangat relevan untuk dijadikan landasan dalam penentuan area perubahan adalah teori manajemen stratejik. Dalam evolusi manajemen stratejik terlihat bahwa tujuan utama manajemen stratejik adalah pengembangan nilai organisasi,

kapasitas manajerial, pertanggungjawaban organisasi, dan sistem administrasi yang dihubungkan dengan pengambilan keputusan operasional dan stratejik pada semua level dan semua lini dalam organisasi (Hax & Majluf, 1984, hal. 72). Agar dapat bermanfaat bagi organisasi, sebuah perencanaan harus didukung dengan kontrol manajemen, komunikasi dan informasi, motivasi serta *reward and punishment*.

Dalam konsep manajemen stratejik ini tidak dikenal konflik antara strateji dan operasi (implementasi). Strateji dan implementasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan tugas-tugas manajerial pada semua level dan lini organisasi. Untuk mendapatkan kesatuan dan keselarasan penerapan manajemen stratejik dibutuhkan *managerial style*, keyakinan (*beliefs*), nilai, etika, norma yang diterima dalam organisasi. Hal tersebut memperlihatkan bahwa selain masalah teknis perencanaan, sistem administrasi dan struktur organisasi, budaya organisasi (*organizational culture*) adalah faktor yang sangat penting untuk mendapatkan komitmen dan respect dari semua individu dalam organisasi.

Berbagai konsep manajemen stratejik di atas memperlihatkan bahwa terdapat tiga isu penting yang harus diperhatikan yaitu: (Hax & Majluf, 1984, hal. 73)

1. Pentingnya integrasi sistem administrasi dan struktur organisasi;

2. Pentingnya melakukan integrasi antara strategi dan operasi (implementasi); dan
3. Pentingnya infrastruktur manajerial dan budaya organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PEMBELAJARAN (DELIVERY).**

#### **A. Deskripsi Singkat Merancang Proyek Perubahan :**

Mata Diklat ini memfasilitasi peserta untuk menuangkan hasil belajar yang telah diperoleh ke dalam Proyek Perubahan. Mata Diklat disajikan dengan metode penulisan kertas kerja yang bersifat mandiri. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menyusun Proyek Perubahan.

##### **1. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat :

- a. Menjelaskan area dan cakupan dari strategi kebijakan organisasi;
- b. Menyusun Proyek Perubahan.

##### **2. Materi pokok untuk mata Diklat ini adalah :**

- a. Pembimbingan Kertas Kerja (proyek perubahan);
- b. Penulisan Kertas Kerja (proyek perubahan).

#### **B. Pengalaman Belajar**

Untuk menghasilkan Proyek Perubahan, peserta melalui serangkaian pengalaman belajar, yaitu membaca Bahan Ajar Proyek Perubahan, mensintesis materi-materi Diklat, mendapatkan bimbingan, sampai pada menulis kertas kerja secara

mandiri. Di penghujung pembelajaran, peserta menunjukkan kompetensinya melalui Kertas Kerja Proyek Perubahan.

Manajemen stratejik bukan sebuah konsep yang statis, artinya selalu mengalami perubahan dan perbaikan. Pada tahun 1990-an manajemen stratejik ini selalu dikaitkan dengan manajemen kinerja.

Berdasarkan pada konsep dan teori tersebut diatas dapat ditarik garis penghubung yang membatasi ruang lingkup untuk menentukan area perubahan strategi kebijakan organisasi yakni :

1. Hubungan aktifitas pucuk pimpinan dengan jajaran struktur organisasi di tingkat lapangan pada prinsipnya mengikuti model tertentu.
2. Hubungan aktifitas yang mengikuti model tertentu tersebut pada akhirnya menyerasikan kondisi ideal yang diinginkan pada pucuk pimpinan dengan taktis operasional pada jajaran struktur organisasi di tingkat pelaksana, untuk itu setiap jenjang harus meluruskan peranannya dengan pertanyaan apa yang dilakukan, mengapa hal itu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.
3. Hubungan interaksi antara pemerintah sebagai pelayan masyarakat dan masyarakat sipil harus seimbang dan oleh sebab itu infrastruktur manajerial dan budaya yang ada pada lembaga pelayanan publik juga harus dimiliki oleh komunitas masyarakat sebagai pemberi mandat pelayanan kepada

lembaga publik melalui proses demokrasi. Hubungan ini selalu mencari keseimbangan baru apabila muncul isu-isu strategis yang berpengaruh terhadap model aktifitas, sampai pada akhirnya terjadi perubahan sistim dari suatu entitas pelayanan publik dan apabila perubahan dimaksud dikelola dengan cerdas akan mendatangkan manfaat lebih bagi *stakeholders* dan kepentingan umum.

### **C. Area Tugas Pejabat Eselon II**

Pembagian organisasi unit eselon II bisa berdasarkan subsektor, wilayah, atau proses.

Area tugas pejabat eselon II sesuai dengan bidang tugas organisasinya bisa fungsi lini dan bisa fungsi *staffing*.

1. Fungsi Lini: mencakup masalah manajemen operasional kebijakan sektor atau wilayah mulai dari penyusunan program, norma, standar, pedoman, manual sampai dengan pelaksanaan dan evaluasi program.
2. Fungsi *Staffing* : mencakup manajemen operasional dukungan administrasi dan sumber daya untuk operasionalisasi kebijakan.

#### D. Manfaat Perubahan.

Unsur-Unsur yang terkandung dalam penulisan gagasan Proyek Perubahan adalah: a) Latar belakang (*burning Platform*) yang menjelaskan apa masalah dan tantangan organisasi yang memerlukan suatu terobosan inovasi untuk menuju kondisi peningkatan kinerja organisasi; b) Uraian Gagasan Perubahan yang menjelaskan ide peserta tentang terobosan inovasi untuk merubah keadaan dalam organisasi; c) Tujuan Perubahan yang menjelaskan tujuan akhir dari perubahan yang diinginkan dimana untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan beberapa tahapan; d) Manfaat perubahan yang menjelaskan bagaimana hasil perubahan kondisi tersebut dapat mendukung peningkatan kinerja kebijakan, peningkatan pelayanan public atau reformasi birokrasi.

Pengalaman belajar, konsep, teori, isu strategik disintesa akan menghasilkan delineasi area perubahan yang disebut **scoping**. Esensi dari *overlapping area* perubahan dalam proses delineasi 3 garis penghubung tersebut diatas disebut **fokus** pembahasan dari strategi kebijakan organisasi. Fokus dari pembahasan perubahan strategi kebijakan organisasi adalah **manfaat** proyek perubahan.

Manfaat per definisi adalah perbaikan organisasi yang terukur setelah perubahan dilakukan. Dalam pembekalan *breaktrough /* fasilitator-fasilitator akan menjelaskan berbagai pendekatan dari *self mastery* sampai dengan Tim efektif dan inovasi, dimana peserta sudah harus memiliki gambaran tentang manfaat perubahan bagi

pribadi dan juga bagi organisasi dan komunitas masyarakat. Gambaran ini diangkat dalam proses trans-aksi. Fasilitator akan melakukan penyesuaian materi dan *delivery* sehingga memudahkan *retention* sekaligus meningkatkan daya serap peserta. Seperti pepatah mengatakan *deliver dolphins not whales*. Sedikit demi sedikit penjelasan tetapi mengena dengan pemaknaan peserta sebagai pihak yang membutuhkan materi (*needs*) tersebut.

Secara *generic* perubahan pada organisasi bisnis dan publik dipicu oleh manfaat (*value*) dan *profits*. Strategi kebijakan pada umumnya, organisasi ingin meningkatkan PAD, menekan *cost*, menegakkan aturan atau tetap bermain-main dengan kebiasaan (**membenarkan yang biasa atau membiasakan yang benar**), perubahan yang memberi kontribusi nyata terhadap tujuan strategik dengan kekuatan yang ada dan lebih dari cukup atau meminimalisaikan resiko atau *barriers* agar lebih mudah meraih keberhasilan tertentu dengan keterbatasan kekuatan yang dimiliki organisasi.

Secara *typical* terdapat perubahan yang bersifat otomatis misalnya dalam tender pengadaan barang dan jasa, kontrak dengan kualitas *delivery* yang sama harganya lebih murah. Perubahan juga karena kesungguhan sumberdaya manajemen, manajemen membuat pertimbangan yang sangat matang dengan menggunakan *normative science (knowledge)* sebelum pengambilan keputusan. misalnya *outcome* perubahan akan menjadi lebih baik (untuk isu-isu strategis nasional).

Kelanjutan dari manfaat adalah **impacts**. Dampak dari manfaat perubahan yang *generic* dan *typical* adalah penghematan kapasitas yang disebut *resulting spare capacity*. Kapasitas berlebih ini dapat digunakan untuk kegiatan lain yang dapat memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan strategik organisasi.

Pencapaian tujuan strategik organisasi adalah tujuan utama (*ultimate goal*) melalui tujuan-tujuan antara. Setiap kegiatan program di organisasi publik merupakan investasi organisasi yang berantai dengan tujuan-tujuan antara. Dalam dunia bisnis dan publik sering menggunakan ilustrasi dalam penerbangan komersil, "bagi penumpang yang terbang bersama anaknya apabila di kabin terjadi kekurangan oksigen, pasang masker oksigen anda terlebih dahulu baru memasang masker oksigen anak anda". Artinya setiap investasi perubahan di **organisasi staf**, sebelum sampai di tujuan utama organisasi maka tujuan antara yang pertama adalah *internal service quality* guna meningkatkan *employee retention* dan *employee productivity*, yang akan membuat pelayanan sesuai dengan keinginan *stakeholders values* dalam hal ini *stakeholders* tersebut ialah organisasi lini seperti Dinas di Daerah otonom. Jadi unit staf di Nasional dan daerah-daerah menyusun sebagian besar proyek perubahannya bersifat *inward looking* karena kedudukan staf sebagai *supporting system* (*legal, norms, financial, assets, human capital, organizing, control, planning, environment, foods security, community empowerment, gender mainstreaming, trafficking, and drugs etc.*). Rantai manfaat di unit organisasi staff

disebut *inward benefit service chain* sedangkan pada organisasi lini disebut *outward benefit service chain* (perubahan di masyarakat).

**Organisasi lini** seharusnya menitik beratkan perubahan inovasi dengan memperhatikan *Return on Investment*. Kementerian PU yang konvensional saja pada irigasi saluran tetapi harus yang non konvensional (*sprinkle irrigations*) di daerah-daerah ekosistem semi arida bagian Timur Nusantara. Jadi dengan ROI banyak hal yang bisa diubah dengan inovasi termasuk dalam unit organisasi staf seperti Diklat daerah, bagaimana hubungan investasi diklat dengan manfaat nyata yang terukur bagi tujuan strategis Daerah yaitu berkurangnya angka kemiskinan di Daerah. Belum termasuk pengukuran yang lain seperti IPK, IPM, human trafficking, dan indeks indeks lain yang berkaitan dengan pelanggaran HAM, penyediaan fasilitas bagi disabilitas, penempatan iklan rokok di tempat tertentu.

# BAB IV

## TAHAPAN DALAM

### DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat II memuat kegiatan yang dapat dibagi menjadi 5 (lima) tahapan yaitu:

#### **A. Tahap I**

Pada tahap ini merupakan tahapan Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi. Kegiatan pembelajaran dilakukan di kampus yang akan membahas: integritas dan wawasan kebangsaan, pembekalan isu strategis, *diagnostic reading*, organisasi berkinerja tinggi dan penjelasan proyek perubahan. Kegiatan pembelajaran akan berlangsung selama 3-4 sesi/hari (kecuali hari sabtu hanya 2 sesi). Pembelajaran tahap I ini strategi kebijakan pada pendalaman pola pikir dan wawasan kebangsaan dalam rangka menentukan area dari strategi kebijakan organisasi yang akan mengalami perubahan.

#### **B. Tahap II**

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan

pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari strategi kebijakan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholdernya* dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin yang relevan dengan area dari strategi kebijakan dan untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

### **C. Tahap III**

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal strategi kebijakan organisasi yang dicita citakan. Disamping itu peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, kemudian dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan oleh masing masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya dihadapan *stake holder* strategis guna mendapatkan masukan dan dukungan untuk implementasi proyek.

#### **D. Tahap IV**

Tahap ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ketempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

#### **E. Tahap V**

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan Organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan strategis dan dinyatakan lulus Diklatpim II. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat II

# **BAB V**

## **STRUKTUR KURIKULUM MERANCANG PROYEK PERUBAHAN.**

### **A. Deskripsi Umum Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan**

Sesuai dengan struktur kurikulum Diklatpim Tingkat II Mata diklat Merancang Proyek Perubahan masuk dalam tahap III pembelajaran. Mata diklat ini terdiri dari 4 (empat) kegiatan pembelajaran yaitu: kegiatan penjelasan proyek perubahan; kegiatan merancang proyek perubahan; kegiatan seminar rancangan proyek perubahan dan kegiatan pembekalan implementasi proyek perubahan.

Dalam kegiatan pembelajaran penjelasan Proyek Perubahan, para peserta dibekali dengan kemampuan menentukan area dan cakupan perubahan strategi kebijakan yang ada di instansi peserta melalui pembelajaran berbagai teknik dan strategi dalam mengidentifikasi permasalahan antara lain hasil pembelajaran *diagnostic reading* yang telah diterima pada tahap I. Selain itu peserta dibekali pengetahuan atau gambaran secara menyeluruh mengenai area dan ruang lingkup strategi kebijakan yang akan dilakukan perubahannya serta beberapa tips tentang bagaimana merumuskan proyek perubahan yang baik. Mengingat bahwa

pemberian materi penjelasan proyek perubahan diberikan sebelum *breakthrough I* maka dalam sesi tersebut diberikan juga penjelasan tentang apa yang harus dilakukan para peserta selama *breakthrough I* di instansinya. Hasil belajar yang diharapkan adalah bahwa peserta mampu mengidentifikasi permasalahan pokok dari strategi kebijakan yang perlu direformasi dan merumuskan area dan ruang lingkup strategi kebijakan yang akan diusulkan perubahannya. Indikator hasil pembelajaran adalah setelah mengikuti pembelajaran ini peserta mampu mengidentifikasi permasalahan pada area strategi kebijakan di instansinya dan merumuskannya kedalam usulan proyek perubahan. Materi pokok penjelasan proyek perubahan adalah review diagnose permasalahan, penjelasan area dan ruang lingkup strategi kebijakan dan beberapa tips penyusunan usulan proyek perubahan serta penjelasan apa yang perlu dilakukan selama masa *breakthrough I* (masa *coaching* dan *conselling*) termasuk peranan *coach* dan *mentor*.

Dalam kegiatan pembelajaran merancang proyek perubahan para peserta dibekali dengan kemampuan menuangkan hasil pembelajaran yang diperoleh sebelumnya kedalam proyek perubahan secara mandiri dengan format kertas kerja yang ditentukan. Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menuangkan kompetensinya dalam menjabarkan strategi kebijakan organisasinya kedalam Proyek Perubahan. Adapun indikator hasil belajar, diharapkan peserta mampu menjelaskan

area dan cakupan perubahan strategi kebijakan yang akan dilakukan dan mampu menuangkan dalam format proyek perubahan yang telah ditentukan. Materi pokok pembelajaran ini adalah penjelasan format proyek perubahan, dan pembimbingan penulisan kertas kerja.

Kegiatan pembelajaran selanjutnya adalah seminar rancangan proyek perubahan. Dalam kegiatan pembelajaran ini para peserta difasilitasi untuk mempresentasikan rancangan proyek perubahannya di depan narasumber, *mentor* dan *coach* guna mendapatkan masukan dan saran perbaikan. Pada kesempatan ini juga dilakukan pengecekan tentang status apakah usulan proyek perubahan tersebut telah disetujui oleh atasannya termasuk dukungan pendanaannya. Hasil pembelajaran yang diharapkan adalah agar para peserta mampu mempresentasikan usulan proyek perubahannya serta mampu mempengaruhi para audiencenya untuk memberikan masukan dan saran perbaikan serta memberikan persetujuannya agar bisa dilanjutkan pelaksanaannya. Materi pokok dalam pembelajaran ini adalah fasilitasi kegiatan presentasi dan pemberian saran dan masukan.

Kegiatan pembelajaran terakhir dalam mata diklat Merancang Proyek Perubahan adalah Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan pembelajaran ini dilaksanakan sebelum peserta masuk pada kegiatan *breakthrough* II dimana para peserta kembali ke instansinya untuk melaksanakan penerapan hasil rancangan proyek perubahannya. Kegiatan pembelajaran ini

membekali para peserta dengan kemampuan menerapkan rancangan proyek perubahan di instansi tempat kerjanya. Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mengelola pelaksanaan proyek perubahan dan mengantisipasi kendala yang muncul serta dapat menyusun strategi mengatasi kendala pelaksanaan proyek perubahan. Materi pokok pembekalan proyek perubahan adalah penjelasan tentang peranan *coach*, peranan *mentor* dan hubungan kerjanya selama masa *breakthrough II*. Selain itu materi pokok yang diberikan adalah hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola proyek perubahan agar pelaksanaan proyek perubahan tersebut bisa tepat waktu dan tepat sasaran termasuk identifikasi kendala dan menyusun strategi mengatasi kendala.

## **B. Area dan Ruang Lingkup Proyek Perubahan Diklatpim**

### **Tingkat II**

Sesuai dengan tujuan diklatpim tingkat II yaitu menyiapkan kompetensi peserta diklat yang sesuai dengan persyaratan jabatan eselon II maka area dan ruang lingkup proyek perubahan strategi kebijakan pada tingkat perubahan/ reformasi strategi kebijakan organisasi. Area dan ruang lingkup strategi kebijakan organisasi ini sangat tergantung pada tugas dan fungsi organisasi unit eselon II yang bersangkutan. Dari segi hirarki kebijakan, ruang lingkup strategi kebijakan organisasi tersebut bisa merupakan strategi

kebijakan tingkat nasional atau kebijakan tingkat daerah mengingat jabatan eselon II di daerah sampai dikabupaten/kota. Area strategi kebijakan organisasi bisa merupakan strategi kebijakan pembangunan sektor, atau strategi kebijakan pembangunan wilayah yang meliputi kebijakan dibidang perencanaan dan pemrograman; kebijakan dibidang pembiayaan dan penganggaran, kebijakan dibidang sumberdaya manusia, kebijakan di bidang pelayanan dan kebijakan di bidang tata cara dan tata laksana termasuk kebijakan yang berkaitan dengan akuntabilitas.

Mengingat bahwa proyek perubahan yang akan dibuat pada diklatpim tingkat II ini pada tataran strategi kebijakan yang mana dampak dari perubahan tersebut akan berpengaruh atau menyangkut kepentingan berbagai pihak baik diluar organisasi maupun didalam organisasi maka dalam penyusunan rancangannya perlu diindikasikan siapa saja yang akan terkena dampak untuk dijadikan *stakeholder* agar dapat ikut memberikan masukan dalam perancangan dan pelaksanaan proyek perubahan ini. Mengingat pula bahwa diklatpim ini untuk eselon II maka perubahan strategi kebijakan yang diusulkan harus setingkat dengan kewenangan tugas unit kerja eselon II, hal ini dapat diukur dari kompleksitas permasalahan kebijakan yang diusulkan, dan luas dampak kebijakannya. Diharapkan dalam memilih dan mengusulkan proyek perubahannya para peserta diklat telah memperhatikan hal-hal tersebut diatas.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam memilih usulan proyek perubahan adalah bahwa proyek tersebut memang mencoba membuat strategi kebijakan baru untuk membuat terobosan dari sisi peningkatan efektifitas dan efisiensi. Proyek perubahan yang diusulkan sebaiknya bukan sesuatu perubahan strategi kebijakan yang sedang berjalan atau menghidupkan kembali gagasan lama yang belum dilaksanakan karena berbagai hambatan. Perubahan kebijakan yang diusulkan adalah terobosan kebijakan untuk mengobati eksisting permasalahan organisasi yang masih ada yang didapat dari hasil dari diagnose masalah.

# BAB VI

## DESKRIPSI MATA DIKLAT MERANCANG PROYEK PERUBAHAN.

### A. Gambaran Umum

Sesuai dengan struktur kurikulum Diklatpim Tingkat II Mata diklat Merancang Proyek Perubahan mulai dilaksanakan pada Tahap I sampai dengan tahap V pembelajaran. Mata diklat ini terdiri dari 8 (*delapan*) Sub mata diklat dan 2 (dua) kegiatan seminar evaluasi yaitu: kegiatan sub mata diklat Penjelasan Agenda Proyek Perubahan; kegiatan Sub mata diklat Merancang proyek perubahan; kegiatan Sub mata diklat Diskusi I Rancangan Proyek Perubahan; Kegiatan sub mata diklat *Breakthrough* I; Kegiatan Sub mata diklat Diskusi Ke II Merancang Proyek Perubahan; Kegiatan Seminar I Proyek Perubahan; Kegiatan sub mata diklat Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan; Kegiatan Sub mata diklat *Breakthrough* II; Kegiatan Seminar II Laboratorium Kepemimpinan dan kegiatan sub mata diklat Evaluasi Proyek Perubahan.

Didalam kegiatan 8 sub mata diklat tersebut diatas pembelajaran proyek perubahan juga dilaksanakan selama tahap II yaitu selama *Breakthrough* I dimana peserta diminta membuat Gagasan Proyek Perubahan. Pada akhir masa *Breakthrough* I diharapkan peserta telah membawa Gagasan Proyek Perubahan yang telah disetujui oleh *Mentor* / Atasan langsung. Pada masa

pembelajaran Tahap III, peserta dilatih untuk membuat Rancangan Proyek Perubahan berdasarkan gagasan terobosan yang telah dibuat. Pada tahap IV masa *breakthrough* II Laboratorium Kepemimpinan peserta diberikan pembelajaran penerapan Proyek Perubahan melalui praktek kepemimpinannya dalam melaksanakan proyek perubahan selama 2 bulan penuh. Pada akhir masa *Breakthrough* II peserta diharapkan membuat laporan hasil pelaksanaan proyek perubahan. Laporan hasil pelaksanaan proyek Perubahan tersebut sebagai dasar membuat bahan presentasi peserta pada seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan.

## **B. Mata Ajar Sub Diklat Penjelasan Agenda Proyek Perubahan.**

Dalam kegiatan pembelajaran Penjelasan Agenda Proyek Perubahan, para peserta dibekali dengan pengetahuan tentang konsepsi Proyek Perubahan, mulai dari penjelasan tentang alasan diperlukannya mata diklat Merancang Proyek Perubahan dalam Diklat Kepemimpinan Pola Baru sampai dengan penjelasan secara menyeluruh agenda pembelajarannya.

Dalam konsepsi proyek perubahan peserta diberikan penjelasan tentang: Tujuan pembelajaran, Konsep proyek perubahan dalam Diklatpim pola baru, pengertian apa itu Proyek Perubahan, bagaimana kedudukannya mata diklat merancang

proyek perubahan dengan mata diklat yang lainnya dalam DiklatPim. Selain itu peserta dibekali pengetahuan atau gambaran secara menyeluruh mengenai siapa saja yang terlibat dalam pembelajaran seperti peranan dan tugas peserta, *mentor* dan *coach*. Materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan juga berisikan bagaimana memilih proyek perubahan dikaitkan dengan status kedudukan jabatan peserta diklat.

Pada Penjelasan agenda Proyek Perubahan Peserta diberikan penjelasan secara menyeluruh semua program pembelajaran Merancang Proyek Perubahan mulai dari awal sampai akhir beserta urutannya yaitu mulai dari penjelasan konsep proyek perubahan; bagaimana menyusun gagasan proyek perubahan dilanjutkan bagaimana menjabarkan gagasan tersebut ke dalam Rancangan Proyek Perubahan; Penjelasan bagaimana melaksanakan *Breakthrough I*; bagaimana melaksanakan seminar I; bagaimana melaksanakan *Breakthrough II* dan bagaimana melaksanakan seminar ke II serta penjelasan evaluasi penilaian Proyek Perubahan. Selain itu mengingatkan bahwa pemberian materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan diberikan sebelum *breakthrough I* maka diberikan juga penjelasan tentang apa yang harus dilakukan para peserta selama *breakthrough I* di instansinya. Hasil pembelajaran yang diharapkan pada sub mata diklat ini adalah bahwa setelah berakhirnya pembelajaran ini, peserta diharapkan mengetahui secara menyeluruh dari konsepsi Proyek Perubahan sampai dengan seluruh proses dan tahapan

pembelajaran Merancang Proyek Perubahan yang perlu diikuti oleh peserta Diklatpim.

Secara garis besar substansi materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan pembelajaran: Memberikan bekal pengetahuan tentang konsepsi proyek perubahan dan bagaimana menyusun gagasan dan rancangannya.
2. Konsepsi proyek perubahan dalam diklat pola baru adalah bahwa proyek perubahan merupakan wahana untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan mengevaluasi kepemimpinan peserta dalam membuat rancangan yang berisikan inovasi kebijakan dan kemampuan pemimpin dalam menerapkan atau melaksanakan hasil rancangan proyek Perubahan tersebut. Proyek Perubahan dapat dilihat dari 2 sisi mata uang. Dari sisi diklat proyek perubahan merupakan alat untuk belajar dan evaluasi kepemimpinan seseorang dan dari sisi organisasi pengutus, proyek perubahan merupakan alat/terobosan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
3. Kedudukan mata diklat merancang proyek Perubahan dengan mata diklat yang lain dalam Diklat Kepemimpinan adalah bahwa mata diklat Merancang Proyek Perubahan merupakan muara aplikasi dari mata diklat yang lain seperti Mata diklat Integritas dan wawasan Kebangsaan, mata diklat inovasi, mata diklat

*diagnostic reading* dan mata diklat Tim efektif. Mata diklat yang perlu didalami lebih dulu sebelum menyusun gagasan proyek perubahan adalah *diagnostic reading* dan inovasi kemudian mata diklat Tim efektif selama membuat rancangan *Proyek Perubahan*. Mengingat bahwa kedudukan mata diklat ini adalah muara aplikasi dari mata diklat yang lain maka Mata diklat Merancang Proyek Perubahan ini masuk pembelajarannya mulai tahap I sampai dengan Tahap V dalam pembelajaran Diklat Kepemimpinan pola baru. Dengan proyek perubahan dalam Diklatpim pola baru ini, menuntut keterlibatan dan keaktifan dari instansi pengutus yang dalam hal ini merupakan perubahan yang mendasar dibanding diklapim pola lama.

4. Pembelajaran Merancang Proyek Perubahan selain melibatkan peserta diklat juga melibatkan *mentor* yang merupakan orang yang ditugaskan dari instansi pengutus untuk mendampingi peserta serta memberikan dukungan dan bantuan selama peserta melaksanakan proyek perubahan. Selain itu pembelajaran merancang proyek perubahan juga melibatkan *coach* yaitu orang yang ditugaskan oleh penyelenggara diklat untuk membantu membimbing peserta diklat dalam menyusun gagasan inovasi, merancang proyek perubahan dan melaksanakan proyek perubahan. Pemilihan *mentor* sebaiknya memenuhi syarat yang bersangkutan mempunyai pengetahuan dan kompetensi yang cukup terhadap proyek perubahan yang

dipilih peserta serta syarat yang lain bahwa *mentor* tersebut juga mempunyai wewenang untuk dapat menggerakkan sumberdaya di instansinya guna mendukung pelaksanaan proyek perubahan.

5. Pemilihan proyek perubahan oleh peserta seyogyanya memperhatikan saran saran seperti untuk peserta yang telah menduduki jabatan eselon II, maka proyek perubahan yang dipilih adalah dari area tugas sebagai eselon II yang didudukinya. Untuk para peserta yang belum menduduki sebagai eselon II, peserta bisa memilih area tugas eselon II di atasnya langsung atau area tugas eselon II lainnya karena pada saat masa mengikuti diklat peserta belum mengetahui dimana posisi nantinya. Pemilihan Proyek Perubahan seharusnya dianalisa apakah proyek perubahan tersebut *feasible* dalam arti dapat memberikan manfaat yang besar dibanding dengan usaha dan biaya yang harus dikeluarkan (*ROI*). Pemilihan Proyek Perubahan juga harus *implementable* dalam arti dapat dilaksanakan dengan keterbatasan sumberdaya yang ada.
6. Penjelasan Rangkaian agenda mata diklat Merancang Proyek perubahan dimulai pada Tahap I pembelajaran diklatpim yaitu setelah selesainya pembekalan *Diagnostic reading* diberikan penjelasan agenda proyek perubahan dalam satu sesi (3 jp),

kemudian dilanjutkan dengan penjelasan bagaimana merancang Proyek Perubahan satu sesi (3 jp), setelah itu pada satu/dua sesi selanjutnya peserta dilatih membuat gagasan proyek perubahan melalui diskusi dan presentasi gagasan proyek perubahan per kelompok. Pada saat diskusi tersebut biasanya penyelenggara memberikan daftar penugasan *coach* sehingga besok paginya peserta sudah bisa berkonsultasi awal dengan para *Coach*nya. Setelah itu peserta kembali ke instansinya selama kurang lebih 6 hari untuk melaksanakan tahap II pembelajaran yaitu *Taking ownership* dimana para peserta dapat berdiskusi tentang gagasan proyek perubahan bersama *mentornya* untuk mendapatkan persetujuan. Disamping itu para peserta diharapkan sudah mulai berkonsultasi kepada para *stakeholder* untuk mencari dukungan atas Gagasan Proyek Perubahan. Setelah melaksanakan *Taking Ownership*, para peserta kembali ke kampus dengan membawa Gagasan Proyek perubahan yang telah disetujui oleh atasan langsungnya termasuk dukungan dari para *stakeholdernya*. Pada waktu peserta kembali ke kelas dilaksanakan Diskusi ke II selama 6 sesi untuk menjabarkan gagasan proyek perubahan menjadi Rancangan Proyek Perubahan. Penyelenggara juga memberi waktu satu hari untuk proses *Coaching* dan satu hari untuk mempersiapkan bahan presentasi seminar I Proyek perubahan berdasarkan pada Rancangan proyek Perubahan. Seminar dilaksanakan sehari

penuh untuk mengevaluasi rancangan Proyek Perubahan termasuk memberikan masukan perbaikan terhadap rancangan proyek Perubahan. Sehari setelah seminar para peserta dibekali dengan pembelajaran Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan selama satu sesi biasanya sesi pagi. Siangnya para peserta diberi waktu untuk memperbaiki Rancangan Proyek Perubahan sebelum mereka berangkat kembali keinstansinya untuk melaksanakan Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*) selama kurang lebih 2 Bulan untuk memimpin pelaksanaan Proyek Perubahan dan membuat laporannya. Setelah selesai masa Laboratorium Kepemimpinan para peserta mengikuti seminar ke II (Laboratorium Kepemimpinan ) untuk mengevaluasi dan menilai hasil pelaksanaan Proyek Perubahan melalui presentasi dan diskusi. Setelah Seminar II peserta diberi waktu untuk Evaluasi Proyek Perubahan yang merupakan ajang untuk *sharing* hasil pelaksanaan Proyek Perubahan melalui sebuah Pameran. Setiap Peserta siberi fasilitas tempat untuk memamerkan hasil pelaksanaan Proyek Perubahan. Oleh sebab itu para peserta diminta untuk menyiapkan bahan pameran dan menjaga standnya.

7. Materi terakhir Penjelasan Agenda Proyek Perubahan adalah menjelaskan bagaimana kriteria penilaian Proyek perubahan dari para peserta sesuai dengan yang tertulis pada Perka LAN

no 20 tahun 2014. Bobot penilaian untuk seminar I adalah Perencanaan inovasi sebesar 40 % dan untuk seminar ke II adalah manajemen Pelaksanaan Proyek Perubahan sebesar 60 %. Dari bobot 40% perencanaan inovasi terbagi kedalam Jenis perubahan 10% (gagasan baru, sebagian baru, replikasi dan replikasi tanpa modifikasi), cakupan manfaat perubahan 10% (Bermanfaat bagi pengguna *stakeholder*, Organisasi secara keseluruhan, sebagian organisasi, unit kerja yang bersangkutan), Kualitas Tahap Perubahan 10% (keterkaitan antara inovasi dengan hasil dan pentahapan jelas, keterkaitan jelas pentahapan kurang jelas, keterkaitan jelas pentahapan tidak dirumuskan, keterkaitan dan pentahapan tidak jelas), Kualitas peta *stakeholder* 10% (semua *stakeholder* baik pro dan kontra tergambar jelas, Peta *stakeholder* tak mencakup semua *stakeholder* yang terkait tapi pro dan kontra tergambar jelas, Peta *stakeholder* mencakup semua tapi peta pro dan kontra tak tergambar jelas, Peta *stakeholder* dan peta pro dan kontra tak tergambar jelas). Dari bobot 60% Manajemen perubahan terbagi dalam: jumlah kegiatan mencari dukungan 15% (lebih dari 5 kegiatan, 4-5 kegiatan, 2-3 kegiatan, 0-1 kegiatan), Pernyataan Dukungan 15% (semua memberi dukungan, sebagian besar memberi dukungan, separuh memberi dukungan, kurang dari separuh memberi dukungan), Capaian tahap perubahan 30% (lebih cepat, sama dengan rencana, tidak mampu mencapai karena di luar kendalinya, tidak mampu

mencapai karena faktor yang ada pada peserta). Selain kriteria diatas, *coach*, narasumber maupun *mentor* diminta memberikan penilaian secara deskriptif.

### **C. Mata Ajar Sub Diklat Merancang Proyek Perubahan.**

Dalam kegiatan pembelajaran Sub diklat Merancang Proyek Perubahan para peserta dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan menuangkan hasil pembelajaran yang diperoleh sebelumnya ke dalam Rancangan Proyek Perubahan secara mandiri dengan kewajiban untuk memenuhi unsur-unsur yang ada pada substansi Proyek Perubahan. Kegiatan pembelajaran Merancang Proyek Perubahan ini diawali dengan pembekalan tentang materi apa saja yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan, apa tujuan dan kegunaannya dan bagaimana menyusunnya serta unsur-unsur apa saja yang terkandung dalam Proyek Perubahan yang harus dipenuhi oleh peserta diklat. Pembekalan materi Merancang Proyek Perubahan dilakukan selama 1 (satu) sesi atau 3 jam pelajaran.

Materi pembekalan Subdiklat Merancang Proyek Perubahan berisikan: Tujuan pembelajaran; Kebutuhan kompetensi Pejabat eselon II dengan Proyek Perubahan; Tugas-tugas eselon II termasuk penjelasan tentang Area Proyek Perubahan untuk jabatan Eselon II; Harapan dan persyaratan proyek perubahan terpilih; esensi dan produk pembelajaran. Disamping itu para peserta Diklat

juga diberikan bekal tentang bagaimana proses berpikir menyusun rancangan proyek perubahan; bagaimana proses analisa dalam *diagnostic reading*; bagaimana membuat judul; bagaimana mengidentifikasi *stakeholder*; bagaimana membuat tim efektif dan bagaimana menghitung jangka waktu proyek perubahan. Dalam hal ini peserta juga diberi penjelasan apa peranan, wujud proyek perubahan dalam hubungannya dengan usaha perubahan kondisi yang akan dilaksanakan pada instansi para peserta yang bersangkutan. Materi pembekalan juga memberikan unsur-unsur apa saja yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu dibuat oleh peserta diklat. Unsur-unsur tersebut antara lain: Judul, Latar Belakang (*burning issues*), Tujuan & Manfaat, Deskripsi Proyek, Ruang Lingkup, Indikasi *stakeholder*, Tim efektif, Tata kelola pelaksanaan proyek, Rencana tahapan & capaian (*milestone*), Indikasi kendala dan masalah, strategi mengatasi kendala, Faktor Kunci Keberhasilan, Rencana kegiatan dan skedul pelaksanaan Proyek Perubahan. Setiap unsur tersebut dibahas satu persatu mengenai apa pengertiannya dan bagaimana membuatnya. Pada materi pembekalan ini juga dijelaskan apa wujud produk hasil rancangan tersebut.

Secara garis besar substansi materi pembekalan Merancang Proyek Perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan pembelajaran adalah membekali peserta dengan pengetahuan dan kemampuan untuk membuat rancangan

Proyek Perubahan; membekali peserta kemampuan untuk memimpin pelaksanaan rancangan proyek perubahan.

2. Kebutuhan kompetensi sebagai pejabat eselon II adalah Kompetensi Kepemimpinan Strategis yaitu kemampuan **menetapkan strategi kebijakan** instansinya dan memimpin keberhasilan pelaksanaan strategi kebijakan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka dalam diklat kepemimpinan pola baru peserta dilatih untuk melakukan inovasi/terobosan menetapkan strategi kebijakan organisasinya serta dilatih untuk dapat menerapkan inovasi strategi kebijakan tersebut dalam pelaksanaan rancangan proyek perubahan.
3. Area tugas seorang eselon II di pemerintah pusat dapat dikategorikan menjadi dua kategori yaitu eselon II di fungsi lini seperti direktur, dan eselon II di fungsi staffing seperti sekretaris direktur jenderal. Untuk eselon II fungsi lini kebijakannya adalah strategi kebijakan sektor untuk melayani kepentingan masyarakat seperti kebijakan dibidang energi, transportasi, perumahan rakyat, pekerjaan umum, kependudukan dan lain lain. Sebagai contoh adalah strategi kebijakan dibidang energy seperti penggantian dari minyak tanah ke gas. Perumusan strategi kebijakan tersebut adalah tugas seorang eselon II. Untuk kebijakan operasional lanjutannya seperti bagaimana mengatur sistem distribusinya adalah tugas seorang eselon III.

Untuk seorang eselon II fungsi staffing, kebijakan kebijakan yang perlu dibuat adalah terobosan strategi kebijakan dalam mengatur sumber daya internal organisasi guna mendukung tugas pelayanan kepentingan masyarakat organisasinya. Untuk eselon II daerah adalah Asisten sekretaris daerah atau staf ahli gubernur yang tugasnya membuat strategi kebijakan manajemen sumber daya guna mendukung tugas gubernur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai contoh kebijakan dalam penataan organisasi atau sumberdaya lainnya seperti dibidang sumber daya manusia, keuangan, aset dll. Dengan melihat tugas-tugas eselon II seperti tersebut diatas maka para *coach* ataupun *widyaiswara* agar dapat mengarahkan peserta membuat inovasi/terobosan proyek perubahan sesuai jenjangnya sebagai seorang eselon II karena esensi Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah diklat untuk menduduki jabatan seorang eselon II.

4. Proses berfikir untuk menyusun Rancangan proyek perubahan sebaiknya berfikir sistem dan komprehensif mulai dengan melakukan network scanning untuk mencari apa yang menjadi tantangan atau masalah organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bagaimana kondisi pelayanan atau kebijakan saat ini, apakah masih cocok dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang? Dimana ketidak cocokannya, masih efektifkah

kebijakan yang masih berjalan? Dengan melakukan analisis dalam *Network Scanning* perlu diinventarisir kebijakan atau jenis pelayanan apa saja yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian atau bahkan suatu terobosan kebijakan baru. Dengan mengetahui apa yang menjadi masalah atau tantangannya, pola pikir agar strategi kebijakan untuk meloncat kedepan bagaimana kondisi yang diinginkan dalam rangka untuk menggapai situasi yang dicita-citakan. Dalam memikirkan kondisi yang diinginkan tidak diharuskan untuk memikirkan sesuatu yang ideal tetapi sesuatu kondisi yang lebih baik dari sebelumnya dalam memberikan pelayanan. Memikirkan kondisi yang diinginkan perlu melihat kapasitas sumberdaya yang ada untuk proses mewujudkannya artinya boleh boleh saja kita berfikir yang ideal asal ada kemampuan untuk mewujudkannya. Setelah dapat mendefinisikan kondisi yang diinginkan secara terukur dan jelas, perlu dipikirkan bagaimana mewujudkannya, apa inovasi terobosan yang bisa dipakai sebagai sarana untuk mewujudkan kondisi tersebut. Pikirkanlah secara detail apa sarana terobosan inovasi itu dan bagaimana langkah-langkah sarana tersebut bekerja untuk menuju kondisi yang diinginkan terwujud dan berapa waktu yang dibutuhkan. Dalam proses menyusun gagasan proyek perubahan agar dihindari memikirkan judul lebih dulu, karena dengan membuat judul lebih dulu akan membatasi kreatifitas penyusunan gagasan tersebut. Pada saat memikirkan tahapan menuju pada kondisi

yang diinginkan maka perlu dipikirkan apa capaiannya pada setiap tahapan tersebut dan berapa sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap tahapan tersebut.

5. Penjelasan bagaimana menyusun judul proyek perubahan yang baik. Judul Proyek perubahan dapat disusun dengan baik setelah gagasan proyek perubahan dapat dideskripsikan dengan jelas dan kongkrit yaitu bagaimana kondisi yang diinginkan, apa terobosan/inovasinya termasuk kejelasan tujuan dan manfaatnya. Judul sebaiknya dapat merefleksikan apa terobosan /inovasi dan bagaimana manfaatnya dalam hubungannya mewujudkan kondisi yang diinginkan.
6. Penjelasan bagaimana menentukan jangka waktu proyek Perubahan. Sebagai fasilitator perlu menekankan pada peserta diklat bahwa pengertian jangka waktu proyek perubahan ini tidak sebatas pada jangka waktu masa diklat berjalan. Hal ini untuk menghindari peserta terbelenggu kreatifitasnya dalam merumuskan gagasan proyek perubahan karena masa diklat merupakan waktu yang relative singkat, apalagi area yang dikerjakan adalah area kebijakan eselon II. Peserta harus diberi pengertian bahwa waktu masa diklat bukanlah batasan tetapi peserta diberikan kebebasan menghitung waktu yang diperlukan untuk mewujudkan kondisi yang diinginkan dapat tercapai. *Milestone* atau tahapan menuju kepada kondisi yang

diinginkan dan *business process* (lebih rinci dari *milestone*) perlu dijelaskan dengan baik beserta waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tahapan tersebut. Berdasarkan perhitungan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai setiap tahapan maka dapat dijelaskan bagaimana pencapaian tahapan pada saat masa diklat selesai serta dijelaskan juga bagaimana tahapan selanjutnya hingga kondisi yang diinginkan tercapai. Kesepakatan pengertian jangka waktu yang dipakai adalah untuk masa diklat adalah jangka pendek, untuk masa satu tahun jangka menengah dan lebih dari satu tahun adalah jangka panjang. Mohon dijelaskan kepada peserta bahwa merumuskan tujuan adalah satu tujuan yaitu mewujudkan kondisi yang diinginkan tercapai jadi dihindari adanya perumusan tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun tujuan jangka panjang.

7. Penjelasan bagaimana mengidentifikasi *stakeholder* dan bagaimana menyusun Tim efektif. Daftar *stakeholder* merupakan embrio untuk memilih anggota tim efektif. Oleh sebab itu mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan proyek perubahan sangatlah penting. Analisa identifikasi *stakeholder* didasarkan pada hasil pelaksanaan network scanning, institusi mana saja yang mempunyai hubungan kerja dalam pelaksanaan tugas serta siapa saja yang mendapatkan pelayanan dari pelaksanaan tugas. Mengingat bahwa proyek

perubahan hanyalah merupakan pelaksanaan salah satu tugas dari beberapa tugas yang ada maka perlu diidentifikasi instansi mana saja dari hasil *network scan* tersebut yang ada hubungannya dengan penyusunan dan pelaksanaan proyek Perubahan. Instansi mana saja yang akan terkena dampak secara langsung ataupun tidak langsung serta siapa saja baik institusi maupun perorangan yang akan menerima manfaat atas proyek perubahan tersebut. Dalam menyusun indikasi *stakeholder* agar diinventarisir apa peran masing masing *stakeholder* dalam merancang maupun melaksanakan Proyek Perubahan. Dari daftar inventarisasi tersebut coba dipetakan siapa saja yang kira-kira mendukung dan siapa saja yang kira-kira kontra dengan gagasan proyek perubahan. Dibuat analisa dengan *netmap* untuk merumuskan siapa saja yang dapat dijadikan anggota tim efektif. Unsur utama untuk bisa dijadikan anggota tim efektif adalah adanya komitmen dan mempunyai kompetensi yang diperlukan dalam pelaksanaan Proyek Perubahan. Untuk mendapatkan komitmen diawali dengan adanya pengertian dari calon anggota tentang manfaat proyek perubahan sehingga calon anggota tim tersebut memberikan dukungannya sesuai peranan masing masing. Dengan demikian masing masing anggota tim akan mengetahui apa peranannya dalam tim efektif tersebut dan bagaimana kontribusinya untuk mencapai tujuan tim efektif termasuk kapan saja dia harus bekerja dalam skedul pelaksanaan proyek perubahan.

8. Penjelasan tentang unsur-unsur yang ada dalam Rancangan Proyek Perubahan. Unsur pertama adalah *burning issues* atau alasan mengapa diperlukan terobosan proyek perubahan. *Burning issues* ini bisa karena ada permasalahan pelaksanaan tugas organisasi yang perlu dicari solusinya atau adanya tantangan tugas organisasi karena kompetisi tugas yang harus dijawab dengan sebuah terobosan inovasi. Penulisan *burning issues* yang menjadi latar belakang ini diharapkan bisa langsung masuk kepada materinya dan tidak perlu menuliskan hal hal yang tidak ada kaitannya langsung dengan permasalahan, tantangan ataupun peluang yang ada pada organisasi. Unsur yang kedua adalah deskripsi Proyek Perubahan yang merupakan terobosan /inovasi yang jelas dan konkrit. Penjelasan deskripsi Proyek Perubahan ini merupakan anatomi dari terobosan atau inovasi yang berperan sebagai alat atau sarana untuk melakukan perubahan menuju kondisi yang diinginkan. Unsur yang ketiga adalah Judul proyek perubahan mengingat gagasan proyek perubahan ini harus dituliskan dalam sebuah kertas kerja, maka diperlukan sebuah judul. Penulisan judul ini tidak ada format yang baku tetapi diharapkan bisa secara jelas merepresentasikan terobosan atau inovasinya serta manfaat perubahan. Unsur yang keempat adalah penulisan tujuan dan manfaat proyek perubahan yang sebaiknya mencerminkan apa yang perlu dihasilkan dengan adanya terobosan atau inovasi ini serta bagaimana perubahan

kondisi yang diinginkan. Unsur yang kelima adalah ruang lingkup Proyek Perubahan. Penjelasan ruang lingkup ini merupakan dasar membuat rencana pentahapan (*milestone*) proyek perubahan. Oleh sebab itu ruang lingkup harus bisa menjelaskan sejauh mana cakupan terobosan/inovasi yang akan ditangani sesuai waktu yang direncanakan. Unsur yang keenam adalah *milestone* (rencana tahapan beserta capaian antara), *milestone* ini merupakan bagian dari *roadmap* atau langkah tahapan menuju kondisi yang diinginkan tercapai. Penjelasan *milestone* (rencana pentahapan beserta capaian antara) tersebut perlu dijabarkan terutama sampai pada titik waktu selesainya masa diklat serta bagaimana tahapan selanjutnya sampai kondisi yang diinginkan terwujud. Unsur yang ketujuh adalah identifikasi *stakeholder*. Penjelasan indikasi *Stakeholder* ini dimaksudkan untuk memetakan siapa saja yang akan terkait (terkena dampak) dan terlibat dengan adanya proyek perubahan ini, baik berupa instansi atau perorangan. Disamping itu maksud lain dari identifikasi *stakeholder* ini adalah untuk mengetahui sejauh mana dukungan para *stakeholder* terkait dalam pelaksanaan proyek perubahan. Keberhasilan menggalang dukungan *stakeholder* ini menjadi bagian dari penilaian. Unsur yang kedelapan adalah Tim Efektif dan Tatakelola Proyek Perubahan. Unsur yang kedelapan ini menjelaskan siapa saja yang terlibat dalam proyek perubahan dari *stakeholder* yang terkait dengan syarat bahwa yang terlibat

tersebut mempunyai komitmen yang kuat dan mempunyai kompetensi sesuai peran tugasnya dalam melaksanakan proyek perubahan. Tatakelola proyek perubahan merupakan struktur organisasi tim efektif dalam pelaksanaan proyek Perubahan. Struktur Organisasi Tim ini menjelaskan siapa bertanggung jawab apa dari bagian kegiatan pelaksanaan proyek perubahan. Unsur yang kesembilan adalah sumberdaya yang menjelaskan seluruh sumberdaya baik sumber daya manusia, dana, alat dan metode yang akan digunakan selama pelaksanaan proyek perubahan. Unsur yang kesepuluh adalah Identifikasi masalah/kendala dan Strategi mengatasi kendala. Dalam penjelasan hal ini peserta diminta membuat antisipasi kendala dan masalah yang kemungkinan terjadi selama pelaksanaan seluruh tahapan Proyek Perubahan serta menyusun usaha usaha preventif guna kelancaran pelaksanaan proyek perubahan. Penyusunan usaha-usaha preventif yang merupakan strategi mengatasi kendala ini merupakan bagian dari rencana kegiatan proyek perubahan. Unsur yang kesebelas adalah Faktor Kunci Keberhasilan. Faktor kunci keberhasilan ini perlu dibuat oleh peserta sebagai panduan bagi peserta untuk lebih fokus memperhatikan faktor-faktor ini dalam manajemen pelaksanaan Proyek Perubahan. Dengan memberikan fokus perhatian kepada faktor-faktor ini maka akan mempermudah peserta *me-manage* pelaksanaan proyek perubahan. Unsur yang keduabelas adalah Rencana Kegiatan dan Skedul

pelaksanaan. Rencana Kegiatan dan Skedul Pelaksanaan adalah penjabaran tahapan (*milestone*) kedalam daftar kegiatan yang lebih detail untuk mencapai tujuan setiap tahapan beserta pengaturan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Penyusunan Rencana Kegiatan dan *Schedule* pelaksanaan sangat berguna untuk memanager penggunaan sumber daya baik sumberdaya manusia, dana dan alat karena dengan *schedule* yang jelas kita mengetahui kapan sumberdaya itu akan digunakan sehingga peserta dapat mempersiapkan ketersediaan sumberdaya-nya.

#### **D. Mata Ajar Sub Diklat Diskusi I Merancang Proyek Perubahan.**

Tujuan Mata Ajar Sub Diklat Diskusi I Proyek Perubahan adalah memfasilitasi dan membimbing para peserta diklat untuk menyusun Gagasan Proyek Perubahan melalui diskusi dan latihan dalam satu sesi pembelajaran.

Materi Diskusi I Menyusun Gagasan Proyek perubahan berisikan: Pengantar Diskusi I yaitu Tujuan diskusi I, Target /hasil apa yang diharapkan dari Diskusi I, pola pikir menyusun Gagasan proyek Perubahan, memberikan contoh beberapa gagasan Proyek Perubahan.

Setelah penjelasan pengantar diskusi I peserta diberikan strategi kebijaksanaan untuk membentuk kelompok diskusi dimana setiap kelompok beranggotakan maksimum 6 orang. Setiap Kelompok diberi tugas menyusun gagasan proyek perubahan dengan memilih topic dari salah satu bidang tugas instansi peserta. Setiap kelompok diberi tugas diskusi dan latihan menyusun dan mempresentasikan hasil diskusinya didepan kelas untuk dibahas. Pada akhir diskusi widyaiswara memberikan tanggapan, arahan dan kesimpulan dari hasil diskusi tersebut.

Setelah mengikuti pembelajaran Diskusi I Merancang Proyek Perubahan, para peserta diklat diharapkan mampu menerapkan pengetahuan yang didapat pada pembelajaran sebelumnya dalam menyusun dan menuliskan Gagasan Proyek Perubahan. Adapun indikator hasil belajar, diharapkan peserta mampu menjelaskan apa yang menjadi *burning issues* di organisasinya, apa inovasi terobosannya, bagaimana ruang lingkupnya dan bagaimana pentahapannya (*milestone*).

Penjelasan Substansi Pengantar Diskusi I Merancang Proyek Perubahan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Diskusi I Merancang Proyek Perubahan adalah melakukan pendalaman materi Merancang Proyek Perubahan mulai dari membahas peran tugas organisasi, *burning issues* (permasalahan, peluang dan Tantangan), hubungan kerja serta menemukan terobosan inovasi guna melakukan perubahan

strategi kebijakan organisasi untuk mencapai kondisi yang diinginkan. Pada akhir diskusi diharapkan peserta dapat menuliskan Gagasan Proyek Perubahan beserta deskripsinya.

2. Status pembelajaran Peserta yang mengingatkan kembali bahwa peserta telah menerima pembelajaran *Self Mastery, Diagnostic Reading*, Penjelasan Agenda dan Merancang Proyek perubahan. Saat sekarang adalah saat peserta mulai membuat gagasan proyek perubahan yang akan dibawa kepada *mentor/atasan* langsung selama peserta memasuki masa *breakthrough I (Taking Ownership)*.
3. Tugas Peserta kedepan, substansi materi ini adalah menjelaskan kepada peserta tentang tugas tugas peserta sampai dengan akhir pembelajaran mulai dari menyusun gagasan proyek perubahan, membuat rancangan proyek perubahan, mempersiapkan bahan presentasi seminar I proyek perubahan, melaksanakan rancangan proyek perubahan, menyusun laporan hasil pelaksanaan dan membuat bahan seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan.
4. Substansi Pola pikir Merancang Proyek perubahan pada materi pengantar diskusi sama dengan substansi Pola pikir pada submata Diklat Merancang Proyek Perubahan. Hal ini dimaksudkan untuk mengingatkan kembali kepada peserta proses berfikirnya sebelum mereka melaksanakan diskusi. Hal

yang perlu diingat oleh peserta Diklat dalam menyusun Gagasan Proyek Perubahan adalah bahwa proyek perubahan tersebut haruslah feasible dan implementable dengan kondisi keterbatasan sumberdaya yang ada.

5. Unsur-unsur yang didiskusikan mulai dari tugas dan wewenang organisasi, *burning issues* (Masalah, Tantangan dan Peluang) Organisasi, Kondisi *existing* tentang strategi kebijakan dan sumberdaya yang tersedia, kondisi yang diinginkan, terobosan inovasi beserta tujuan dan manfaat, ruang lingkup, *milestone* (rencana pentahapan) dan Indikasi *stakeholder*.
6. Peserta perlu diberi penjelasan substansi hasil diskusi yang perlu dipresentasikan yaitu mulai Peran dan tugas organisasi, *Burning issues*, tulisan mengenai ide/gagasan terobosan inovasi beserta tujuan dan manfaat, ruang lingkup, *milestone* dan indikasi *stakeholder*.
7. Sebelum diskusi para peserta juga diberi contoh-contoh perubahan strategi kebijakan seperti diferensiasi misalnya perubahan kebijakan dari minyak tanah ke gas, perubahan kebijakan subsidi minyak premium dll (bisa diberi contoh yang lain perubahan subsidi pupuk *input* menjadi subsidi pupuk *output*).

Sebelum diskusi peserta diberi arahan tentang penggunaan waktu untuk diskusi dan alokasi waktu untuk presentasi serta waktu widyaiswara memberikan kesimpulan dan saran saran.

## **E. Mata Ajar Subdiklat Membangun Komitmen Bersama**

1. Kegiatan pembelajaran selanjutnya adalah memasuki masa *Breakthrough I* (Membangun Komitmen Bersama) dimana para peserta kembali ke kantornya masing masing selama kurang lebih se-minggu untuk memfinalkan gagasan proyek perubahan dan mendapatkan persetujuan dari *mentor* atau atasannya langsung. Pada kesempatan tersebut para peserta sudah mulai melakukan penjajagan dengan *stakeholder* yang terkait. Pada subdiklat ini tidak diberikan materi substansi diklat, tetapi para peserta dibekali buku pedoman pelaksanaan *Taking Ownership* dari penyelenggara. Secara garis besar isi buku pedoman tersebut adalah sebagai berikut:
2. Pengantar berisikan tentang bagaimana suatu perubahan diperlukan sebuah organisasi dalam memberikan pelayanan publik dimana hal ini yang mendasari diklat kepemimpinan ini dikemas dengan kemasan baru. Dalam pengantar ini dijelaskan posisi masa *breakthrough* ini dalam seluruh tahapan pembelajaran diklat kepemimpinan. Dijelaskan juga peserta sebagai seorang pemimpin sangat memerlukan hubungan kerja dengan para *stakeholder* termasuk *mentor* dan *coach*. Selain itu

dijelaskan juga tujuan baik *breakthrough* I maupun *Breakthrough* II dan apa yang diharapkan dari pelaksanaan *breakthrough* ini.

3. Tujuan dan Keluaran berisikan: Penjelasan lebih detail tentang apa yang menjadi tujuan *Breakthrough* I (*Taking Ownership*) dan tujuan *Breakthrough* II (Laboratorium Kepemimpinan). Dijelaskan juga apa keluaran yang diharapkan dari para peserta setelah mereka melaksanakan baik *breakthrough* I (*Taking Ownership*) maupun *breakthrough* II (Laboratorium Kepemimpinan).
4. Penjelasan tentang peranan tugas *mentor*, *coach* dan peserta diklat pada masa tahap II (*breakthrough* I) dan masa tahap IV (*breakthrough* II) serta penjelasan kewajiban peserta untuk menyerahkan laporan dan keluaran hasil pelaksanaan *breakthrough* I dan *breakthrough* II.
5. Penjelasan tentang unsur-unsur yang terkandung dalam gagasan proyek perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya oleh peserta pada akhir masa *breakthrough* I, dan penjelasan tentang unsur-unsur yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya oleh peserta menjelang pelaksanaan seminar I. Selain itu diberikan penjelasan juga unsur-unsur yang terkandung dalam laporan pelaksanaan proyek perubahan yang

perlu dipersiapkan peserta sehabis masa *breakthrough* II selesai untuk persiapan seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan.

6. Unsur-Unsur yang terkandung dalam penulisan gagasan Proyek Perubahan adalah: a) Latar belakang (*burning Platform*) yang menjelaskan apa masalah dan tantangan organisasi yang memerlukan suatu terobosan inovasi untuk menuju kondisi peningkatan kinerja organisasi; b) Uraian Gagasan Perubahan yang menjelaskan ide peserta tentang terobosan inovasi untuk merubah keadaan dalam organisasi; c) Tujuan Perubahan yang menjelaskan tujuan akhir dari perubahan yang diinginkan dimana untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan beberapa tahapan; d) Manfaat Perubahan yang menjelaskan bagaimana hasil perubahan kondisi tersebut dapat mendukung peningkatan kinerja kebijakan, peningkatan pelayanan public atau reformasi birokrasi; e) Ruang lingkup perubahan yang menjelaskan kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan dalam proyek perubahan; f) Rencana Pentahapan yang menjelaskan tahap-tahapan utama dalam pencapaian tujuan proyek perubahan; Identifikasi *Stakeholder* yang menjelaskan *stakeholder* mana saja yang terkait dan terkena dampak atas adanya proyek perubahan.

7. Penjelasan unsur-unsur yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya menjelang seminar I Proyek Perubahan adalah sebagai berikut:
- a) Judul yaitu judul proyek perubahan yang akan dilakukan;
  - b) Deskripsi yaitu penjelasan tentang jbaran (anatomi) dari proyek perubahan yang akan dilaksanakan;
  - c) Ruang lingkup yaitu kegiatan utama yang tercakup dalam proyek perubahan ;
  - d) *Milestones* yaitu tahapan dan capaian antara menuju tercapainya tujuan proyek perubahan;
  - e) Tata kelola proyek dan tim efektif yaitu penjelasan tentang struktur organisasi pelaksanaan proyek perubahan beserta penjelasan siapa mengerjakan apa dalam tim efektif;
  - f) Sumberdaya yaitu penjelasan tentang sumber daya yang akan dipakai dalam pelaksanaan proyek perubahan (dana, alat, sdm dan metode);
  - g) Identifikasi potensi kendala dan masalah yaitu penjelasan tentang antisipasi kendala /masalah yang mungkin akan terjadi selama pelaksanaan proyek perubahan dimana peserta perlu membuat strategi baik pencegahannya maupun penyelesaiannya yang mana perlu dimasukkan dalam rencana kegiatan pelaksanaan. h) Rencana Kegiatan dan *schedule* Pelaksanaan yaitu penjelasan tentang seluruh jenis kegiatan yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek perubahan beserta waktu dan target penyelesaiannya;
  - i) Faktor Kunci Keberhasilan dan rencana monitoring evaluasi yaitu penjelasan apa yang menjadi faktor keberhasilan untuk pencapaian tujuan dan

bagaimana sistem monitoring dan evaluasi yang akan dijalankan. Untuk unsur-unsur yang terkandung dalam Laporan Pelaksanaan akan dijelaskan pada materi Pembekalan Implementasi Proyek.

Lampiran-lampiran tentang: Form persetujuan *mentor* dan *coach* pada tahap *taking ownership*; Kartu kendali *Coaching* bagi peserta dan *coach*; Petunjuk tentang tata cara pengunggahan.

## **F. Mata Ajar Sub Diklat Diskusi II Merancang Proyek Perubahan.**

Setelah selesai peserta melaksanakan *breakthrough* I peserta kembali ke kampus untuk mengikuti pembelajaran tentang inovasi dan membangun Tim Efektif. Disamping itu peserta juga mengikuti pembelajaran *benchmarking* keinstansi yang dipilih. Dalam rangka mempersiapkan seminar I (rancangan proyek perubahan), peserta diberikan latihan membuat Rancangan Proyek Perubahan melalui pembelajaran Diskusi II Merancang Proyek Perubahan. Dalam kegiatan pembelajaran ini para peserta difasilitasi untuk melakukan diskusi dan latihan membuat rancangan Proyek perubahan berdasarkan Gagasan Proyek Perubahan yang telah mendapat persetujuan dari atasan langsungnya. Pembelajaran Diskusi II Merancang Proyek Perubahan ini mempunyai waktu 4 sesi (12 jp)

dimana satu sesi untuk pembekalan Pengantar Diskusi selama 1 (satu) sesi dilanjutkan dengan diskusi selama satu setengah sesi dan terakhir satu setengah sesi untuk presentasi peserta. Presentasi peserta ini didesain sama persis waktunya dengan presentasi pada saat seminar nantinya.

Penjelasan substansi Pengantar Diskusi II ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Diskusi II adalah melakukan pendalaman materi untuk membuat Rancangan Proyek Perubahan berdasarkan pada Gagasan Proyek Perubahan yang telah mendapatkan persetujuan dari atasan langsungnya. Fokus diskusi strategi kebijakan pada unsur unsur lanjutan yang belum dibahas pada diskusi I seperti: Pembentukan Tim efektif, identifikasi kendala dan masalah beserta strategi mengatasinya, menyusun Rencana dan *schedule* kegiatan berdasarkan *milestone* yang telah dibuat.
2. Status Gagasan proyek perubahan telah disetujui oleh *mentor* dan *coach* dalam arti bahwa *coach* dan *mentor* telah mengetahui substansi gagasan yang diajukan peserta dan mereka telah memberikan komitmen untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan sampai dengan kondisi yang diinginkan tercapai. Dengan dukungan *mentor/* atasan langsung

ini, peserta diharapkan telah mulai mencari dukungan selanjutnya dari para *stakeholder* terkait.

3. Mengingat peserta telah lama meninggalkan kampus untuk mengikuti pembelajaran *benchmarking* maka perlu diingatkan kembali tugas peserta dalam rangka proyek perubahan sampai akhir masa diklat. Substansi materi tugas kedepan peserta sama seperti yang dijelaskan pada diskusi I perbedaannya bahwa sekarang gagasan proyek perubahan sudah selesai tinggal lanjutannya.
4. Produk diskusi adalah sebuah rancangan proyek perubahan dari perwakilan peserta yang telah memenuhi unsur-unsur yang diperlukan dalam sebuah rancangan. Rancangan tersebut merupakan penjabaran lebih detail dari Gagasan Proyek Perubahan.
5. Dalam Pengantar diskusi II ini perlu dijelaskan bagaimana peranan seorang pemimpin dalam membuat suatu perubahan. Pemimpin harus mempunyai kemampuan memvisualisasikan visi dan misi organisasi menjadi suatu rancangan yang feasible dan implementable. Pemimpin harus mempunyai kemampuan melaksanakan sebuah rancangan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memanage sumber daya yang ada.

6. Dalam Pengantar diskusi ke II juga dijelaskan petunjuk untuk membuat Judul, Ruang lingkup, jangka waktu, deskripsi proyek, milestone, identifikasi *stakeholder*, Tim efektif dan tatakelola proyek, identifikasi kendala, faktor keberhasilan dan rencana dan *schedule* kegiatan. Materi sustansinya bisa dilihat pada bahan tayang Diskusi II Merancang Proyek Perubahan.

Diskusi ke II ini merupakan lanjutan Diskusi I sehingga pembagian kelompok melanjutkan pembagian kelompok pada Diskusi I atau alternatifnya pembagian kelompoknya berdasarkan kelompok *coachingnya*.

### **G. Kegiatan Seminar I Proyek Perubahan.**

Seminar I Proyek Perubahan merupakan forum untuk mengevaluasi rancangan proyek perubahan peserta yang telah mendapatkan peretujuan *mentor* dan *coach*. Evaluasi ini lebih dititik beratkan kepada kandungan inovasi perubahannya. Seminar ini memberi kesempatan peserta untuk mempresentasikan rancangan proyek perubahannya didepan narasumber, *mentor* dan *coach* guna mendapatkan masukan dan saran perbaikan. Pada kesempatan ini juga dilakukan pengecekan tentang status apakah usulan proyek perubahan tersebut telah disetujui oleh atasannya termasuk dukungan sumberdayanya. Hasil pembelajaran yang diharapkan adalah agar para peserta mampu mempresentasikan usulan proyek perubahannya dan mengenali apa yang menjadi

kekurangannya untuk diperbaiki agar pelaksanaan proyek perubahan nantinya bisa lancar. Materi pokok dalam pembelajaran ini adalah fasilitasi kegiatan presentasi proyek perubahan dan pemberian saran dan masukan yang harus dicatat oleh peserta.

## **H. Mata Ajar Sub Diklat Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan.**

Kegiatan pembelajaran selanjutnya dalam mata diklat Merancang Proyek Perubahan adalah Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan pembelajaran ini dilaksanakan sebelum peserta masuk pada kegiatan *breakthrough* II dimana para peserta kembali ke instansinya untuk melaksanakan hasil rancangan proyek perubahannya. Kegiatan pembelajaran ini membekali para peserta dengan kemampuan menerapkan rancangan proyek perubahan di instansi tempat kerjanya. Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mengetahui peranannya sebagai pemimpin perubahan yang benar dan mampu mengelola pelaksanaan proyek perubahan termasuk mengantisipasi kendala yang muncul serta dapat menyusun strategi mengatasi kendala pelaksanaan proyek perubahan.

Secara garis besar lingkup materi Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan mencakup: Strategi kebijakan bagaimana konsolidasi Tim Efektif dilakukan; beberapa tips untuk melaksanakan Proyek Perubahan; Peran dan Tugas *mentor, coach*

dan peserta selama masa *breakthrough* II; Format laporan *Breakthrough* II, dan strategi kebijakan peranan bagi seorang pemimpin perubahan yang baik. Secara lebih detail substansi Materi pokok pembekalan implementasi proyek perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penjelasan tentang bagaimana konsolidasi tim efektif dilakukan. Pertama yang perlu diketahui adalah tujuan pelaksanaan proyek perubahan dan siapa saja yang terlibat. Tujuan pelaksanaan proyek perubahan adalah untuk melihat kompetensi kepemimpinan dalam melaksanakan proyek perubahan khususnya dalam hal keberhasilan mempengaruhi orang untuk mencari dukungan dan bagaimana pencapaian target bisa direalisasikan. Perlu diketahui sejak awal *breakthrough* II siapa saja yang terlibat selain *mentor*, *coach* peserta dan *stakeholder* nya. Perlu diinventarisir siapa saja *stake holder* baik yang terkait maupun yang terlibat pada pelaksanaan proyek Perubahan. Kedua yang perlu diketahui adalah kesiapan tim efektif apakah sudah dibentuk dengan dokumen yang legal, apakah para anggota tim sudah mempunyai komitmen yang kuat. Apakah sudah ada pedoman mekanisme kerja tim bersama etika yang disepakati, apakah ketersediaan sumberdaya dalam *team work* sudah siap dan apakah sistem akuntabilitasnya sudah dibangun. Ketiga yang perlu diketahui adalah bagaimana syarat Tim efektif yaitu semua

mempunyai komitmen dan kompetensi sesuai tugasnya, semua mempunyai hak yang sama dan saling menghormati, dan mempunyai sistem akuntabilitas yang jelas.

2. Materi penjelasan beberapa tips pelaksanaan proyek perubahan adalah sebagai berikut: Apa saja yang perlu diperhatikan oleh seorang tim leader; manajemen pelaksanaan, dan strategi pelaksanaan. Hal hal yang harus diperhatikan sebagai seorang tim leader adalah bahwa tim leader harus focus pada area kebijakan yang ditangani termasuk tujuannya, harus menjaga soliditas timwork melalui komunikasi dan hubungan kerja yang efektif, taat pada *milestone* atau bagian dari *roadmap* yang telah dibuat, menjamin ketersediaan sumberdaya tepat pada waktunya, sangat memperhatikan faktor-faktor keberhasilan, dan dapat mengantisipasi kendala serta masalah dengan baik. Dalam manajemen pelaksanaan perlu diperhatikan kejelasan pembagian tugas tim, siapa mengerjakan apa dan bagaimana target waktu penyelesaiannya pada setiap tahapan. Ketersediaan sumberdaya baik manusia, dana, bahan dan alat harus dijamin tepat waktu pada saat dibutuhkan. Perlu diperhatikan kegiatan kegiatan yang saling tergantung dan kegiatan yang bisa dilakukan secara parallel. Dalam strategi pelaksanaan hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kegiatan utam yang mempunyai dampak langsung kepada pencapaian tujuan harus diprioritaskan, kegiatan

monitoring diperketat untuk dapat memenuhi target jangka waktu yang ditetapkan, dapat memanfaatkan peluang yang ada, melakukan tertib administrasi dan mengikuti standar pelaporan yang berlaku, berani membuat keputusan strategik untuk menunda kegiatan sambil menunggu tumbuhnya dukungan *stakeholder* yang lain.

3. Peranan tugas *mentor*, *coach*, dan peserta selama masa *breakthrough* II. *Mentor* ikut bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan dan keberhasilan proyek perubahan sampai selesai. Oleh sebab itu *mentor* harus memberi dukungan, membimbing dan membantu mengatasi masalah kepada peserta selama masa pelaksanaan termasuk masa *breakthrough* II. Kalau diperlukan *mentor* dapat berkomunikasi dengan *coach* selama melaksanakan bimbingan. Tugas *coach* adalah melakukan bimbingan dalam rangka pembuatan laporan pelaksanaan serta apabila diperlukan dapat membantu mencairkan hubungan peserta dengan *mentor* kalau tidak ada keharmonisan. Tugas peserta selain menjadi pemimpin tim dalam melaksanakan proyek perubahan, juga harus membuat laporan kemajuan kepada *coach* dan *mentor* sesuai kesepakatan termasuk laporan akhir pelaksanaan sebagai bahan membuat bahan presentasi seminar laboratorium kepemimpinan.

4. Format laporan akhir yang disarankan adalah sebagai berikut:  
Pertama, Latar Belakang yang berisikan apa latar belakang permasalahan hingga diperlukan terobosan inovasi termasuk apa wujud dari terobosan inovasinya. Kedua Tujuan dan manfaat, Ketiga deskripsi proyek dan ruang lingkup, Keempat indikasi *stakeholder* dan Tim efektif beserta tatakelola proyek perubahan, Kelima, sumberdaya, keenam, *milestone* (rencana tahapan), ketujuh, faktor keberhasilan; kedelapan, Hasil pelaksanaan yang merupakan sandingan antara rencana kegiatan dan realisasi bersama keterangan permasalahan yang ada selama masa pelaksanaan; kesembilan, penutup yang berisikan kesimpulan dan rekomendasi dimana isi kesimpulan adalah menceritakan status pelaksanaan pada saat selesai *breakthrough* termasuk penjelasan kegiatan apa saja yang masih perlu dilanjutkan. Rekomendasi berisikan saran saran langkah langkah apa saja yang perlu dilakukan sampai dengan penyelesaian proyeknya. Kesepuluh, lampiran berisikan foto-foto dokumentasi pelaksanaan, video bukti-bukti rapat dll termasuk dokumen rancangan versi terakhir.
  
5. Arahan bagi seorang pemimpin perubahan yang baik. Bagi seorang pemimpin perubahan hal terpenting yang harus dijaga adalah kepercayaan dari para pengikutnya (*stakeholder*). Sekali kepercayaan tersebut hilang maka rencana perubahan untuk menuju kondisi yang diinginkan akan gagal karena hilangnya

dukungan dari para *stakeholdernya*. Faktor utama yang dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan adalah turunnya kinerja organisasi pada saat pelaksanaan proyek perubahan mengingat bahwa melakukan perubahan dalam organisasi memerlukan masa transisi mulai dari sosialisasi gagasan, pemahaman gagasan sampai timbulnya komitmen memerlukan waktu dan karena belum bergerak maka biasanya kinerja organisasi turun. Turunnya kinerja ini harus dijaga supaya tidak terlalu tajam dan tidak memakan waktu yang lama. Oleh sebab itu sebagai pemimpin perubahan harus mempunyai kemampuan untuk menjaga kepercayaan ini. Pemimpin Perubahan harus focus kepada tujuan dan mempunyai keyakinan kuat untuk selalu memberikan sosialisasi bahwa terobosan strategi kebijakan tersebut sangat menjanjikan hasilnya. Pemimpin perubahan harus mempunyai sikap toleransi yang tinggi atas kesalahan anggota timnya untuk menjaga soliditas teamwork-nya. Pemimpin perubahan harus pandai berkolaborasi untuk meningkatkan dukungan atas gagasan proyek perubahan. Faktor yang lain adalah konsistensi, seorang pemimpin harus konsisten antara perkataan dan perbuatan, mempunyai integritas (nagarawan) serta dapat bertindak sebagai pengembang. Sebagai tambahan pengetahuan bagi peserta perlu dijelaskan bahwa kebutuhan perubahan dalam suatu organisasi bukan hanya adanya peranan seorang pemimpin perubahan tetapi banyak kondisi-kondisi dilingkungan strategis

organisasi yang mendukung, memberdayakan, menekan dan kondisi yang memicu terjadinya suatu perubahan.

Materi Pembekalan Implementasi Proyek ini bagi peserta merupakan bekal dan saran-saran untuk menjadi pemimpin pelaksanaan perubahan. Aktualisasi penggunaan bekal ini sangat tergantung dari situasi dan kondisi pelaksanaan perubahan dari masing masing peserta.

## **I. Mata Ajar Sub Diklat Laboratorium Kepemimpinan.**

Sub Diklat *Breakthrough* II (Laboratorium Kepemimpinan) adalah masa para peserta kembali keinstansinya selama kurang lebih 4 bulan untuk memimpin pelaksanaan proyek perubahan dengan strategi kebijaksanaan dari *coach* terutama dari *mentor*. Pada masa ini para peserta diminta menerapkan kemampuan kepemimpinannya dalam hal mencari dukungan *stakeholder*, kemampuan berkolaborasi dan berkoordinasi serta kemampuan memanage penggunaan seluruh potensi sumberdaya guna menyelesaikan proyek perubahannya. Pada akhir masa *breakthrough* II para peserta diminta membuat laporan hasil pelaksanaan proyek perubahannya yang akan dipakai sebagai bahan untuk membuat bahan presentasi pada seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan. Seminar Laboratorium Kepemimpinan tersebut merupakan evaluasi bagi peserta selama mengikuti Diklat Kepemimpinan I. Pada masa *Breakthrough* II para

peserta tidak diberikan materi substansi diklat tetapi diberikan pedoman melaksanakan *breakthrough* II dimana pedoman tersebut digabungkan dengan pedoman *breakthrough* I yang isinya telah dijelaskan pada bab VI.4.

## **J. Kegiatan Seminar II Laboratorium Kepemimpinan.**

Seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan merupakan forum untuk mengevaluasi akhir kemampuan kepemimpinan peserta khususnya dalam melaksanakan Rancangan Proyek Perubahannya. Penilaian peserta difokuskan kemampuan peserta dalam mencari dukungan dan kemampuan peserta dalam memanager pelaksanaan proyek perubahan dalam arti kemampuan pencapaian peserta dalam merealisasikan rancangannya. Seminar dihadiri oleh *mentor*, *coach*, narasumber dan peserta serta pengamat apabila diperlukan. Alokasi waktu yang diberikan untuk setiap peserta adalah 1 (satu) jam untuk presentasi dan Tanya jawab dimana *coach* bertindak sebagai moderator. Setelah selesai pembelajaran seminar ini diharapkan peserta mampu mempresentasikan hasil pelaksanaan proyek perubahan terutama selama masa *breakthrough* II. Dalam kesempatan ini peserta diharapkan mampu menyajikan bukti-bukti pelaksanaan proyek perubahan termasuk menjelaskan tahapan selanjutnya sampai tercapainya tujuan proyek perubahan.

## **K. Mata Ajar Sub Diklat Evaluasi Kepemimpinan Proyek Perubahan.**

Evaluasi Kepemimpinan Proyek Perubahan ini merupakan forum bagi peserta untuk dapat sharing pengalaman melaksanakan proyek perubahan dengan berbagai pihak. Selain itu evaluasi ini juga untuk memberikan *feedback* kepada penyelenggara untuk perbaikan penyelenggaraan Diklatpim Pada umumnya dan perbaikan pembelajaran Proyek Perubahan pada khususnya. Untuk Diklat Kepemimpinan Tingkat II forum sharing ini dikemas dalam bentuk pameran dimana setiap peserta diberi fasilitas ruangan untuk memamerkan hasil karyanya termasuk hal hal yang terkait dengan proyek perubahan di instansinya. Para peserta diminta untuk mempersiapkan bahan bahan untuk bisa dipamerkan pada saat itu serta dapat memberikan penjelasan kepada tamu yang datang. Pameran berlangsung satu hari sebelum acara penutupan Diklat Kepemimpinan.

## **L. Hal-Hal Yang Perlu Dilakukan Dalam Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan.**

Langkah–langkah yang perlu dilakukan dalam memberikan penjelasan kepada peserta diklat yaitu sebagai berikut:

1. Perlu diberikan penjelasan tentang posisi mata diklat merancang proyek perubahan pada keseluruhan pembelajaran diklatpim.
2. Peserta diajak untuk membayangkan apa kira-kira yang menjadi situasi problematik dilingkungan instansinya.
3. Peserta diberikan penjelasan apa bedanya masalah dan gejala (*symptoms*)
4. Peserta diajak untuk berfikir secara sistem dalam mencari pokok masalah (*strategic issue*) yang ada di instansinya. Mana gejala yang sifatnya sesaat yang merupakan dampak masalah dan mana yang menjadi pokok masalah. Siapa saja yang terkena dampak.
5. Peserta juga diajak untuk mengembangkan wawasan jenis-jenis kewenangan apa saja yang menjadi tanggung jawab seorang eselon II baik dipusat maupun di daerah.
6. Dari masalah pokok yang ada, peserta diajak mengembangkan pemikiran apa kira-kira terobosan yang ingin dilakukan, apa manfaat yang ingin dicapai melalui terobosan tersebut. Secara lebih rinci dipikirkan *scope* atau ruang lingkup terobosan perubahan untuk menjadi dasar merumuskan judul proyek perubahan.

7. Instrumen yang dipakai dalam analisis bisa memakai *professional judgment* atau metode teknis yang lain.
8. Dalam penyajian usulan proyek perubahan, formatnya dibebaskan namun isinya minimal terdiri dari unsur-unsur seperti telah dijelaskan pada bab diatas.
9. Peserta juga diberikan penjelasan tentang pentingnya membuat jadwal *coaching* dan jadwal konseling dengan *coach* dan *mentor*-nya masing-masing. Komunikasi dengan *mentor* dan para *coach* sangat penting dalam merancang dan melaksanakan proyek perubahan.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

Mata diklat Merancang Proyek Perubahan merupakan rangkaian kegiatan pembelajaran yang ingin membentuk peserta menjadi pemimpin yang transformatif sebagai agen perubahan di-instansinya. Pemimpin yang mampu melaksanakan norma organisasi adalah pemimpin yang strategis yang mempunyai kemampuan membuat terobosan inovasi pada organisasinya serta mampu memimpin penerapan terobosan inovasi tersebut guna meningkatkan kinerja organisasi. Oleh sebab itu rangkaian kegiatan pembelajaran bukanlah memberikan teori atau alat analisis kebijakan tetapi lebih memberikan tuturan yang bersifat aplikatif dan saran-saran alat analisis yang mungkin bisa dipakai. Rangkaian kegiatan pembelajaran juga memberikan fasilitas dan kesempatan untuk mempraktekkan langsung hasil pembekalan pelaksanaan proyek perubahannya di lingkungan organisasinya. Mata diklat Merancang Proyek Perubahan ini juga melibatkan tidak hanya peserta tetapi juga atasan langsung dari instansi pengutus sebagai *mentor*. Oleh sebab itu Instansi pengutus juga harus aktif terlibat dalam pelaksanaan pembelajarannya dan ikut bertanggung jawab atas selesainya proyek perubahan yang dilakukan. Dengan melaksanakan Proyek perubahan peserta secara otomatis telah melaksanakan modul pembelajaran Merancang Proyek Perubahan di tempat kerjanya.

Beberapa saran agar pembelajaran matadiklat Merancang Proyek perubahan tersebut bisa efektif adalah sebagai berikut:

Setiap calon *mentor* perlu mengetahui dan menghayati konsepsi Diklat dengan pola baru dan mengerti betul peranannya dalam pembelajaran Merancang Proyek Perubahan oleh sebab itu sosialisasi kepada calon *mentor* perlu terus dilanjutkan.

- A. Pemilihan *coach* juga harus dipilih orang yang telah mengetahui konsepsi Diklat Kepemimpinan pola baru dan serta telah mempelajari dan mengetahui secara detail esensi pembelajaran Merancang Proyek Perubahan. Pengetahuan yang merata diantara para *coach* dan kesamaan bahasa sangatlah penting untuk menghindari kesalah pahaman dalam memberikan bimbingan kepada peserta.
- B. Perlu ada kewajiban tatap muka dengan *coach* yang bisa diatur waktunya terutama selama masa *breakthrough* II Laboratorium Kepemimpinan. Hal ini mengingat komunikasi lewat media elektronik kadang kadang tidak efektif.
- C. Perlu ada mekanisme yang dapat memonitor kelanjutan peserta menyelesaikan proyek perubahan pasca Diklat.

Demikian beberapa saran untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran khususnya pembelajaran Merancang Proyek Perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
2. Keputusan Presiden nomor 34 tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan.
3. Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara.
4. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai negeri Sipil.
5. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.
6. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tatakerja Lembaga Administrasi Negara.
7. Modul 3 Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Kajian Manajemen Stratejik, Lembaga Administrasi Negara, Pusdiklat SPIMNAS Bidang Kepemimpinan Jakarta, 2011.





LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



**T**erpercaya  
**O**rientasi mutu  
**P**roaktif