

**MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT I**

Proyek Perubahan

**LEMBAGA
ADMINISTRASI
NEGARA
2021**

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

PROYEK PERUBAHAN

Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Drs. Setia Budi, MA.
Tim P3K Bangkom ASN LAN RI

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Gine Tendriana, S.E., M.Ec.

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam

penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	III
DAFTAR ISI.....	V
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II TUJUAN, HASIL BELAJAR DAN MATERI POKOK	5
A. Tujuan.....	5
B. Hasil Belajar.....	7
C. Indikator Hasil Belajar	8
D. Materi Pokok.....	8
BAB III KONSEPSI PROYEK PERUBAHAN	9
A. Deskripsi Proyek Perubahan	9
B. Muatan Proyek Perubahan.....	9
C. Hubungan Proyek Perubahan dengan Mata Pelatihan lain.....	11
D. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan.....	12
E. Ciri Pemimpin Perubahan dan Perannya sebagai Coach.....	15
F. Manajemen Perubahan.....	17
G. Rangkuman.....	20
H. Soal Latihan	21
BAB IV PERANCANGAN PROYEK PERUBAHAN	22
A. Membangun Gagasan Perubahan.....	23
B. Membangun Dukungan.....	23
C. Menyusun Rancangan Proyek Perubahan.....	23
D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan.....	29
E. Rangkuman.....	30
BAB V PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN.....	32
A. Persiapan Implementasi Proyek Perubahan.....	32
B. Melaksanakan Tahapan Perubahan.....	32
C. Menyusun Laporan Hasil Pelaksanaan Proyek Perubahan.....	33
D. Seminar Hasil Implementasi Proyek Proyek Perubahan	36
E. Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan.....	37
F. Rangkuman.....	37
G. Soal Latihan	38
BAB VI PERAN/TUGAS MENTOR, COACH & PESERTA PELATIHAN	39
BAB VII PENUTUP	45

LAMPIRAN DOKUMEN PELENGKAP PROYEK PERUBAHAN:	46
A. FORM I: Formulir Persetujuan <i>Miuentor</i> Pada Tahap Membangun Komitmen Bersama.....	46
B. FORM II: Formulir Persetujuan Coach Pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan	47
C. FORM III: Formulir Kartu Kendali Coaching (*dapat digunakan)	48
D. FORM IV: Formulir Kartu Kendali Mentoring	51
E. FORM V: Formulir Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan	52
F. PENGGUNAAN e-LEARNING	53
DAFTAR PUSTAKA	54

BAB I

PENDAHULUAN

Perubahan dalam segala aktifitas kehidupan di masyarakat terjadi begitu cepat yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi dalam dua dekade terakhir ini. Namun perubahan tersebut juga dipengaruhi oleh hal lain yang kadang tidak diperkirakan sebelumnya. Dalam dua tahun terakhir, pandemi Covid-19 yang melanda dunia, berpengaruh kuat dan mendorong perubahan yang cepat dalam dunia usaha, pemerintahan, kehidupan sosial, dan pendidikan dan pelatihan termasuk pelatihan aparatur sipil negara.

Perubahan tersebut membuat pelayanan dalam sektor publik harus bisa menjawab perubahan dengan menyediakan akses pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat dengan lebih baik. Untuk itu, kemampuan pegawai aparatur sipil negara harus selalu dapat menjawab perubahan yang terjadi dalam lingkup nasional dan internasional. Sejalan dengan itu, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pelatihan Struktural Kepemimpinan beserta perubahan dan turunannya secara khusus Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I dimaksudkan untuk beserta perubahan dan turunannya menjawab kebutuhan kompetensi pejabat pimpinan tinggi madya yang perlu dibangun dalam meningkatkan, mengembangkan dan memaksimalkan kompetensi kepemimpinan para pemimpin aparatur nasional yang teruji, merespon perubahan tersebut.

PerLAN tersebut menjawab tantangan pandemi Covid-19, perkembangan tranformasi digital yang sangat cepat, dan mengantisipasi dinamika perubahan, dengan menyatakan bahwa program PKN Tingkat I

diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kemampuan untuk membentuk kepemimpinan kolaboratif dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis dan mendorong perubahan organisasi yang berdampak bagi organisasi sesuai dengan tanggung jawab instansinya. Kompetensi tersebut dicapai melalui 4 (empat) agenda pembelajaran dan Kelompok Materi Dasar dan Kelompok Materi Penunjang Proyek Perubahan yang mendukung peserta menjadi pemimpin perubahan, yaitu: 1) Agenda Mengelola Diri (*Self Mastery*); 2) Agenda Pengelolaan Kebijakan (*Managing Policy*); Agenda Pengelolaan Perubahan Kolaboratif (*Managing Collaborative Change*); dan Agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Kolaboratif. Masing-masing agenda memiliki tujuan khusus dalam membekali peserta.

Para peserta PKN Tingkat I yang merupakan pejabat pimpinan tinggi madya, memainkan peran sangat menentukan dalam menetapkan perubahan di instansi dan memobilisasi *stakeholders*-nya untuk mendukung perubahan tersebut. Namun demikian, dalam proses implementasi perubahannya, peserta tidak dapat melakukannya sendiri. Para peserta pelatihan, seperti yang terjadi dalam kepemimpinan mereka di tempat kerjanya, memerlukan dukungan mentor dan *stakeholders*. Peserta juga memerlukan *coach* yang memberikan arahan akademik, dorongan, dukungan dan motivasi yang cukup agar perubahan yang diharapkan dapat terealisasi dengan sukses.

Modul Proyek Perubahan ini dimaksudkan tujuan secara spesifik untuk memberikan gambaran tentang Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif. Agenda ini merupakan proses pembelajaran yang terjadi di organisasi/unit kerja peserta yang disebut sebagai *off-campus*.

Dalam pola PKN Tingkat I dipergunakan istilah mentor dan *coach*. Mentor adalah atasan langsung atau yang ditunjuk dan *coach* adalah pembimbing proyek perubahan. Keduanya diperlukan dalam menentukan dan mendukung perubahan yang akan dilakukan oleh peserta sebagai sebuah proyek perubahan dari proses pembelajaran kepemimpinan kolaboratif yang akan diterima dalam salah satu sekuen pembelajaran. Penentuan *coach* ditentukan oleh pimpinan penyelenggara lembaga pelatihan.

Perancangan dan pelaksanaan proyek perubahan ini merupakan upaya mengaktualisasikan materi yang diterima selama mengikuti PKN Tingkat I. Selanjutnya, perlu dipahami oleh para peserta adalah bahwa proyek perubahan yang dirancang harus memiliki keterkaitan yang kuat dengan materi yang diberikan selama pembelajaran dan kondisi yang akan di-*reform* oleh peserta. Proyek perubahan harus memiliki nilai strategis yang tinggi terutama dalam mengimplementasikan program perubahan inovatif yang akan dilaksanakan oleh setiap peserta pada lingkup organisasi atau unit jabatan pimpinan tinggi madya.

Pada agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif peserta diharapkan dapat berpikir holistik dan membangun kolaborasi dengan para *stakeholders* dan para stafnya (tim kerja/tim efektif) dengan mengkomunikasikan permasalahan organisasi yang dirasakan, diamati dan diidentifikasi secara sistematis, yang selanjutnya dikomunikasikan untuk mendapat persetujuan agar dapat melakukan reformasi terkait permasalahan yang dihadapi, terutama dari atasan langsung selaku mentor dalam pelatihan ini. Selanjutnya pada kegiatan Evaluasi Kepemimpinan dalam seminar hasil implementasi proyek perubahan (laboratorium kepemimpinan), peserta diminta untuk menerapkan dan

diuji kapasitas kepemimpinannya sesuai dengan proyek perubahan yang telah diRancangankan dan dituangkan dalam dokumen pelaksanaan proyek perubahan yang telah disetujui.

Sesuai hasil evaluasi terhadap PKN Tingkat I, penerapan peran *coach* tidak hanya oleh widyaiswara yang ditunjuk yang memiliki kompetensi yang sesuai, tetapi juga perlu dilakukan oleh peserta PKN I pada saat menyusun dan memimpin proyek perubahannya. Peserta (*coachee*) dalam menyusun rancangan dan melaksanakan proyek perubahan, tidak hanya sebagai peserta dan *coachee* saja, tetapi ia harus juga mampu mempengaruhi dan membimbing, melatih para staf utamanya yang masuk dalam tim efektif proyek perubahannya. Karena itu, ia juga harus dapat berperan sebagai *coach* bagi para staf di bawahnya untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan dan mendorong pengembangan kapasitas tim-nya untuk mewujudkan adopsi perubahan, sejak tahap perancangan hingga pasca PKN Tingkat I. Peran peserta sebagai *coach* tersebut menjadi salah satu yang harus disampaikan dan dinilai dalam seminar hasil implementasi proyek perubahan.

Semoga modul ini dapat menjadi penuntun bagi peserta, *coach* dan mentor dalam menyukseskan agenda aktualisasi kepemimpinan kolaboratif untuk mencapai tujuan PKN Tingkat I ini.

BAB II

TUJUAN, HASIL BELAJAR DAN MATERI POKOK

Mata pelatihan Proyek Perubahan ini memfasilitasi peserta PKN Tingkat I untuk mengaktualisasikan kepemimpinan perubahan kolaboratif di organisasi/unit kerjanya dengan membekali peserta dengan konsepsi proyek perubahan, penyusunan rancangan proyek perubahan, seminar rancangan proyek perubahan, pelaksanaan proyek perubahan, seminar hasil implementasi proyek perubahan dan diseminasi proyek perubahan. Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan oleh pengajar dan/atau penceramah baik dengan menggunakan metode klasikal secara interaktif, *e-learning* maupun dengan implementasi di organisasi/unit kerjanya. Pada akhir pembelajaran, peserta diharapkan menunjukkan kemampuannya sebagai pemimpin perubahan kolaboratif di organisasi/unit kerjanya.

A. Tujuan

Berbeda dengan kelompok Mata Pelatihan dasar dan Kelompok Mata Pelatihan penunjang Proyek Perubahan yang dilaksanakan secara *Self-Learning*, mata pelatihan inti yang diklasifikasikan pada: 1) Agenda Mengelola Diri (*Self Mastery*); 2) Agenda Pengelolaan Kebijakan (*Managing Policy*); 3) Agenda Pengelolaan Perubahan Kolaboratif (*Managing Collaborative Change*, yang dilakukan secara klasikal atau *e-learning* dimana peserta dibimbing oleh fasilitator/widyaiswara pembelajaran, proses pembelajaran mata pelatihan Proyek Perubahan dalam Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif ini dilakukan di organisasi/unit kerja, tempat peserta bekerja. Dalam pembelajarannya,

peserta dibimbing oleh *coach* dan atasan langsung yang menjadi mentor bagi peserta.

Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif merupakan agenda pembelajaran yang bersifat *off-campus*. Agenda ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning*, membangun kesadaran bersama, dan untuk mereformasi area perubahan organisasi yang bermasalah agar mencapai kondisi atau kinerja yang lebih baik. Berikut tujuan dan apa yang diharapkan dari agenda ini.

Tujuan Mata Pelatihan Proyek Perubahan dalam agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif ini adalah memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk membuktikan kompetensi kepemimpinannya dalam merancang dan menetapkan strategi perubahan melalui penyusunan gagasan perubahan pada organisasinya dan mendemonstrasikan hasil belajar yang telah diperoleh selama pelatihan ke dalam praktek penyelesaian isu strategis atau permasalahan, yang dituangkan ke dalam proyek perubahannya. Khusus untuk penyusunan gagasan perubahan dan proyek perubahan selama masa pembelajaran proyek perubahan, dimulai dengan melakukan diagnosis situasi problematik atau kebutuhan peningkatan kinerja pada organisasi atau unit kerjanya, mengusulkan *scope* atau area perubahan, dan melakukan konsultasi tentang gagasan perubahan dengan mentor untuk mendapatkan kesepakatan, persetujuan dan dukungan dari mentor.

Dalam melaksanakan mata pelatihan Proyek Perubahan dalam agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif ini, peserta diharapkan mampu:

1. Mengidentifikasi isu, permasalahan dan kebutuhan peningkatan kinerja dalam lingkup kerja dan kewenangannya;

2. Mengkomunikasikan kepada *stakeholders* terkait permasalahan/ kebutuhan peningkatan kinerja yang dihadapi dan gagasan perubahan atau cara/alternatif penyelesaiannya yang inovatif;
3. Mengumpulkan bukti-bukti/data lengkap yang mendukung pentingnya permasalahan untuk diselesaikan atau pentingnya kebutuhan peningkatan;
4. Mengidentifikasi *stakeholders* yang akan terlibat dalam proyek perubahannya sekaligus merancang strategi *marketing* proyek perubahannya;
5. Mendapatkan persetujuan dari atasan atau *mentor* untuk melakukan reformasi (perubahan) pada bidang yang telah diidentifikasi (formulir persetujuan terlampir).
6. Menentukan dan melaksanakan peran dirinya sebagai pemimpin perubahan yang akan memimpin tim kerja dan melibatkan *stakeholders* untuk mendukung proyek perubahannya sejak diRancangankan hingga pelaksanaan dan evaluasi hasilnya. Sebagai pemimpin perubahan, peserta juga harus dapat berperan sebagai *coach* bagi para staf atau tim kerjanya dalam proses proyek perubahannya.

B. Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini peserta diharapkan mampu menjelaskan konsepsi proyek perubahan, menyusun proyek perubahan, menyajikan Rancangan Proyek Perubahan, mengimplementasikan proyek perubahan, menyajikan hasil implementasi proyek perubahan,

dan pada akhir pembelajaran peserta diminta mendiseminasikan hasil Proyek Perubahannya kepada *stakeholders* dan masyarakat.

Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan oleh fasilitator/pengajar dengan menggunakan metode klasikal dan/atau *e-learning* (ceramah, diskusi interaktif dalam kelompok) dan melalui *coaching, mentoring* dengan atasan, serta praktek di tempat kerja.

C. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

1. menjelaskan konsepsi Proyek Perubahan;
2. menyusun Rancangan Proyek Perubahan (RPP);
3. menyajikan RPP;
4. mengimplementasikan RPP;
5. menyajikan hasil implementasi proyek perubahan; dan
6. melakukan diseminasi hasil perubahan melalui pameran di tempat pembelajaran PKN Tingkat I dan sarana media massa.

D. Materi Pokok

Materi pokok untuk mata pelatihan proyek perubahan ini, terdiri atas:

1. konsepsi proyek perubahan;
2. penyusunan proyek perubahan;
3. seminar rancangan proyek perubahan;
4. implementasi proyek perubahan;
5. seminar hasil implementasi proyek perubahan; dan
6. diseminasi hasil perubahan.

Materi-materi pokok tersebut dijelaskan dalam bab-bab berikut.

BAB III

KONSEPSI PROYEK PERUBAHAN

Konsepsi proyek perubahan mencakup pengertian proyek perubahan, proses pembelajaran pengelolaan proyek perubahan hingga manajemen perubahannya.

A. Deskripsi Proyek Perubahan

Proyek perubahan yang merupakan salah satu mata pelatihan dalam PKN Tingkat I adalah wadah atau tugas perorangan peserta pelatihan untuk menerapkan pembelajaran semua agenda pembelajaran dalam PKN Tingkat I dan membuktikan kemampuan kepemimpinannya sebagai seorang pemimpin yang visioner, kolaboratif, adaptif, inovatif dan transformatif melalui proses merancang dan melaksanakan proyek perubahan, menyampaikan laporan hasilnya, serta mendesiminasikannya. Karena merupakan tugas peserta, maka proyek perubahan dinilai untuk melihat keberhasilannya, sejak penyusunan rancangan proyek perubahan hingga pelaksanaannya.

B. Muatan Proyek Perubahan

Proyek perubahan disusun dengan memperhatikan beberapa kriteria sebagai berikut;

1. Proyek Perubahan harus betul-betul merupakan ide terobosan dan bersifat inovatif dari peserta bukan dari orang lain,
2. Proyek Perubahan merupakan hasil proses diagnosis di organisasi/unit kerja yang dipilih yang dilakukan pada saat pelatihan (isu/permasalahan yang *up-to-date*);

3. Proyek Perubahan harus mendapat dukungan penuh baik oleh atasan langsung maupun institusi;
4. Proyek Perubahan harus dapat meningkatkan kinerja organisasi menuju organisasi adaptif;
5. Harus dapat dilaksanakan (*feasible, implementable*), bermanfaat atau memberi keuntungan bagi organisasi;
6. Menunjukkan *branding* dari proyek perubahannya.

Untuk kriteria terobosan yang inovatif atau ada tidaknya kebaruan (*novelty*) dalam sebuah perubahan dapat dilihat dari:

1. Ada tidaknya dampak positif atau kemanfaatan dari suatu inisiatif perubahan;
2. Mampu tidaknya inisiasi perubahan memberi solusi terhadap masalah yang ada;
3. Harus berkesinambungan (tidak tergantung pada inisiator/konseptornya) dan dapat direplikasikan;
4. Memiliki kompatibilitas dengan sistem di luar dirinya, tidak membentur/melanggar sistem yg telah ada.

Selain kriteria proyek perubahan tersebut di atas, *locus* proyek perubahan perlu memperhatikan kedudukan peserta di instansinya, sebagai berikut:

1. Bagi peserta yang sudah duduk/menjabat, memilih proyek perubahan sesuai dengan tugas dan wewenang pada organisai/unit organisasinya saat ini.

2. Sedangkan bagi peserta yang menduduki jabatan, peserta dapat memilih proyek perubahan pada organisasi/unit kerja JPT Madya baik di atasnya langsung maupun bukan di atasnya langsung, sesuai penugasan atasannya.

C. Hubungan Proyek Perubahan dengan Mata Pelatihan lain

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa Proyek Perubahan adalah salah satu mata pelatihan dalam Agenda Aktualisasi Kepemimpinan, dan merupakan wadah atau tugas perorangan peserta pelatihan untuk menerapkan pembelajaran semua agenda pembelajaran dalam PKN Tingkat I. Karena itu, substansi proyek perubahan berisikan implementasi mata-mata pelatihan yang telah dipelajari dan dituangkan dalam bentuk Rancangan proyek perubahan dan pelaksanaannya. Mata pelatihan yang diadopsi/diterapkan dalam Rancangan proyek perubahan adalah yang relevan dengan substansi proyek perubahan peserta. Penerapan tersebut selain dituangkan dalam dokumen Rancangan proyek perubahan, juga dapat diterapkan dalam proses implementasinya, misalnya mempraktekan substansi Energi Kepemimpinan ketika menyusun rancangan proyek perubahan dan mempraktekannya di instansi peserta atau ketika melaksanakan proyek perubahan bersama *stakeholders*.

Rancangan proyek perubahan disusun dengan memperhatikan dan mengadopsi substansi mata pelatihan sebagai berikut:

1. Agenda Mengelola Diri (*Self Mastery*) meliputi mata pelatihan: .
Pengembangan Kepemimpinan Kolaboratif; Etika dan Integritas; dan Energi Kepemimpinan;

2. Agenda Pengelolaan Kebijakan (*Managing Policy*) meliputi mata pelatihan Kerangka Manajemen Kebijakan Publik, Komunikasi dan Advokasi Kebijakan, Isu Strategis Kebijakan, dan *Benchmarking* Kebijakan
3. Agenda Pengelolaan Perubahan Kolaboratif (*Managing Collaborative Change*) meliputi mata pelatihan Berpikir Holistik Kepemimpinan Kolaboratif dan Transformasi Digital
4. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif, terdiri dari mata pelatihan *Policy Paper* dan Proyek Perubahan
5. Kelompok Mata Pelatihan Dasar meliputi Keterampilan Digital (*Digital Skill*) dalam Penyusunan Kebijakan, *Self Resilence*, dan Kepemimpinan Berwawasan Internasional.

D. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan

Proses pembelajaran mata pelatihan proyek perubahan selama masa PKN I, dibagi dalam dua bagian yaitu; 1) proses perancangan proyek perubahan atau penyusunan proyek perubahan; dan 2) proses implementasi proyek perubahan. Pembelajaran dimaksud selain secara klasikal atau *e-learning* juga di instansinya untuk mempraktekkannya materi agenda-agenda pembelajaran. Namun secara keseluruhan, proses proyek perubahan adalah proses mengimplementasikannya di organisasi/unit kerja peserta.

Untuk proses pembelajaran klasikal atau *e-learning* dibimbing oleh fasilitator dan membahas sub materi proyek perubahan untuk membekali peserta dalam merumuskan rancangan proyek perubahan dan menerapkannya. Setiap bagian dari proses pembelajaran sub materi proyek perubahan yang dibimbing oleh fasilitator/widyaiswara tersebut, adalah sebagai berikut:

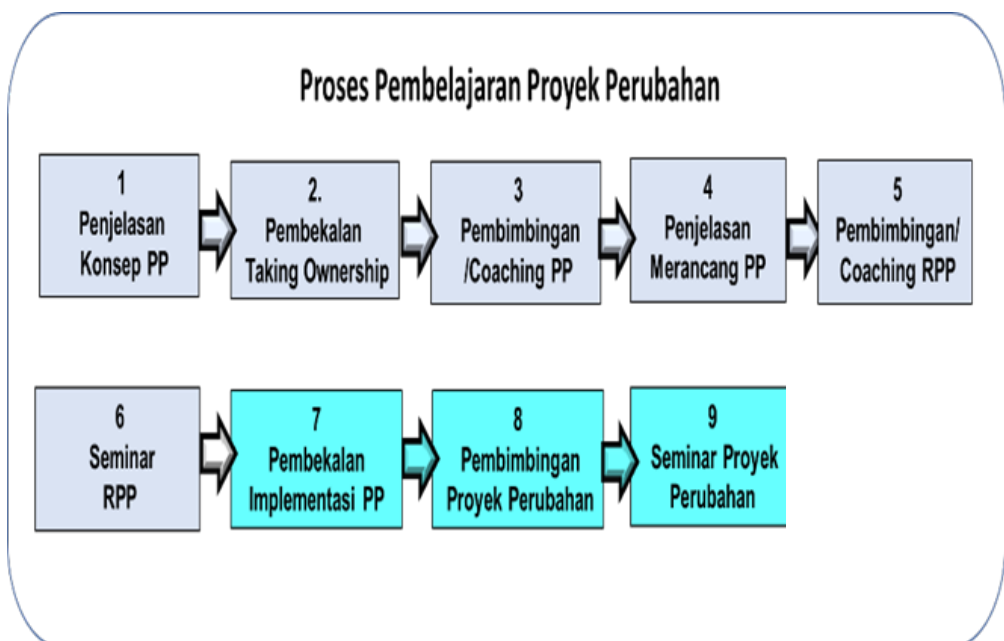
1. Tahap perancangan proyek perubahan, meliputi
 - a. Penjelasan konsep proyek perubahan
Materi: membahas gagasan proyek perubahan
 - b. Pembekalan *taking ownership*
Materi: *marketing* gagasan proyek perubahan ke *mentor* dan *stakeholders*
 - c. Pembimbingan (*coaching*) untuk tindak lanjut *taking ownership* untuk pembahasan gagasan perubahan.
Materi: finalisasi gagasan proyek perubahan, yang telah disetujui *mentor*
 - d. Penjelasan perancangan/merancang Rancangan proyek perubahan
Materi: rancangan proyek perubahan
 - e. Pembimbingan penyusunan Rancangan proyek perubahan (RPP)
Materi: finalisasi rancangan proyek perubahan
 - f. Seminar Rancangan proyek perubahan (RPP)
Materi: Komitmen dan penajaman proyek perubahan
2. Tahap implementasi rancangan proyek perubahan, meliputi:
 - a. Pembekalan implementasi proyek perubahan
Materi: untuk implementasi proyek perubahan
 - b. Pembimbingan proyek perubahan
Materi: draft laporan hasil implementasi proyek perubahan

c. Seminar proyek perubahan

Materi: Laporan proyek perubahan (hasil implementasi proyek perubahan pada tahapan jangka pendek)

d. Berbagi pengalaman antar peserta tentang proyek perubahan.

Materi: Penambahan pembelajaran dan pengalaman menjadi pemimpin kolaboratif.



Gambar 1

Proses di atas adalah pembelajaran dengan bimbingan pengajar (widyaiswara), kecuali Seminar RPP dan Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan (*off Campus II*) yang dilakukan peserta bersama narasumber/penguji, *mentor* dan *coach* untuk evaluasi RPP/Implementasinya. Adapun lingkup kegiatan dari proses merancang

dan implementasi proyek perubahan oleh peserta di instansinya, sebagai berikut:

1. Mendiagnosa permasalahan/organisasi;
2. Mengkomunikasikan permasalahan dengan *mentor* dan *stakeholders*;
3. Menyusun rancangan proyek perubahan dan membangun tim kerja/tim efektif
4. Menyajikan rancangan proyek perubahan (dalam seminar rancangan proyek perubahan);
5. Melaksanakan proyek perubahan;
6. Menyusun laporan proyek perubahan
7. Menyajikan hasil pelaksanaan proyek perubahan (dalam seminar implementasi proyek perubahan).
8. Mendesiminasikan hasil implementasinya.

E. Ciri Pemimpin Perubahan dan Perannya sebagai Coach

Banyak ahli memberikan pengertian atau definisi tentang pemimpin. Dari berbagai definisi, ada kesamaan makna yaitu tugasnya adalah memimpin atau mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau kondisi atau kinerja organisasi yang lebih baik. Makna tersebut mengandung pemahaman bahwa seorang pemimpin harus dapat mengubah kondisi semula menjadi kondisi yang lebih baik, lebih bagus, lebih menyenangkan, dan sebagainya. Ini berarti ada perubahan, karena itu seorang pemimpin dianggap juga sebagai orang yang membawa perubahan atau *agent of change*.

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan penulis, ada 3 (tiga) ciri atau syarat pemimpin perubahan. Pertama, pemimpin perubahan memiliki tujuan yang jelas, yaitu mencapai suatu keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Dalam proyek perubahan, keadaan tersebut adalah kondisi yang diinginkan atau kondisi ideal yang ingin dicapai. Kedua, pemimpin perubahan memiliki cara untuk melakukan perubahan, dengan kata lain paham dan tahu apa yang harus dilakukan untuk mengubah dari keadaan semula menjadi keadaan yang lebih baik. Cara tersebut disusun dalam suatu rancangan, yang dapat disebut dengan nama berbeda tetapi mengandung hal yang sama yaitu upaya perubahan, seperti Rancangan Aksi, Renstra, *Roadmap*, atau dokumen lainnya. Ketiga, pemimpin perubahan memiliki kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan staf dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk terlibat dan mendukung upaya perubahannya.

Ketiga ciri atau syarat tersebut harus dimiliki pemimpin perubahan, dan jika hanya satu atau dua syarat saja, maka dapat dipastikan dia tidak dapat melakukan perubahan dengan baik atau tidak akan mencapai perubahan yang diinginkannya. Karena pemimpin perubahan harus mengelola para stafnya dalam proyek perubahan, maka dia juga harus mampu berperan sebagai *coach* bagi para stafnya. Sebenarnya peran sebagai *coach* ini bukan suatu yang baru, karena ketika memimpin perumusan dan pelaksanaan proyek perubahan, peserta juga menggerakkan staf/tim kerja untuk terlibat dan dapat mendukung proyek perubahan. Namun untuk lebih memperjelas, peran tersebut perlu dimunculkan dan ditegaskan dalam proses proyek perubahan dan pelaporan hasilnya.

Peserta selain sebagai pemimpin tim (*team leader*) perubahan, juga melaksanakan tugas atau perannya sebagai *coach* bagi staf atau tim kerjanya, tidak hanya untuk keberhasilan proyek perubahan tetapi juga untuk membangun nilai-nilai (*values*) inovatif, *team work* dan sebagainya di organisasi/unit kerjanya. Sebagai *coach*, peserta harus mampu menggali potensi staf, mendorong dan memotivasinya untuk memiliki dan menerapkan ide-ide inovatif demi suksesnya perubahan yang diinginkan.

Berikut ini beberapa peran *coach*, yang dapat dilakukan peserta sebagai dalam memimpin proyek perubahan di instansinya, antara lain:

1. Observasi kinerja/masalah dalam tim kerja proyek perubahan;
2. Menggali potensi, mendorong dan memotivasi staf/tim kerja untuk bekerja yang terbaik;
3. Memberikan umpan balik sesuai kompetensi staf/tim;
4. Mendorong staf/tim untuk belajar dari orang lain;
5. Membangun kepercayaan diri;

Selain hal-hal yang perlu dilakukan (*do*) peserta di atas, peserta sebagai *coach* juga perlu memperhatikan untuk tidak melakukan (*don't*) hal-hal yang tidak perlu, misalnya jangan menghakimi (*judge*), jangan mengambil alih tugas staf/tim kerja.

Untuk materi ini, fasilitator/widyaiswara dan peserta dapat memperkaya dari sumber-sumber lainnya.

F. Manajemen Perubahan

Agar proyek perubahan dapat berhasil baik, maka perlu dikelola dengan baik sejak tahap menyusun Rancangan hingga evaluasi atas

pelaksanaannya, dengan menerapkan manajemen perubahan (*change management*). Terdapat banyak definisi manajemen perubahan. Menurut John Kotter (2006), manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Pendapat lainnya disampaikan Karen Coffman dan Katie Lutes (2007): manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan. Para ahli lainnya juga berpendapat relatif sama, bahwa manajemen perubahan adalah tentang cara mengelola masa transisi dari sebuah kondisi yang tidak diinginkan kepada kondisi yang diinginkan melalui nilai, sistem, kepemimpinan, individu, tim, dan organisasi untuk masa depan yang lebih baik.

Dari berbagai definisi dan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan (individu, pegawai) maupun organisasi. Disebut proses sistematis, karena proses tersebut dilakukan dengan tahapan perubahan yang jelas, terukur dan terbuka melalui komunikasi, integrasi, dan kolaborasi yang menyatukan semua keunggulan organisasi secara profesional. Dengan demikian, manajemen perubahan dimaksudkan untuk melakukan perubahan yang disengaja, dilaksanakan, dikendalikan dan dievaluasi dengan baik, sesuai fungsi-fungsi manajemen.

Idealnya, perubahan tersebut adalah perubahan yang inovatif, yaitu perubahan yang mengandung sesuatu yang baru setidaknya

bagi organisasi atau unit kerjanya untuk diimplementasikan dan memberi manfaat bagi peningkatan kinerja organisasi dan individunya.

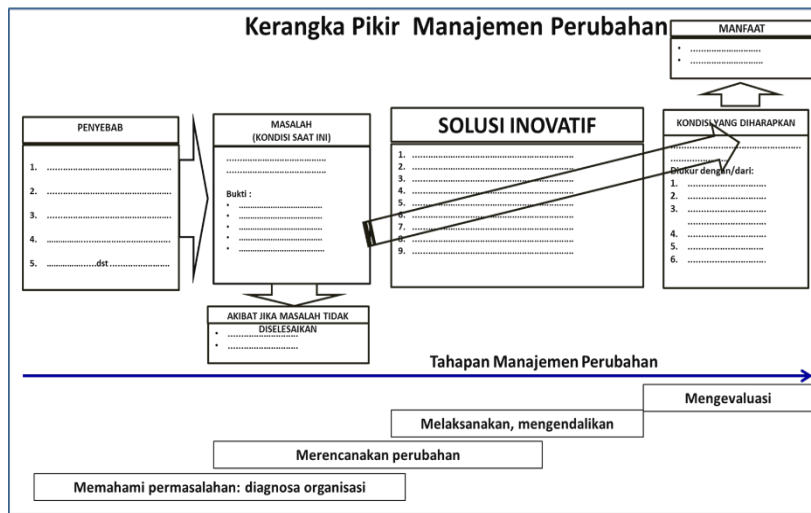
Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dengan manajemen perubahan, berpotensi menimbulkan penolakan, resistensi dan gagal mencapai target waktu dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, agar perubahan dapat berhasil, memerlukan pengelolaan yang baik, dengan menggunakan tahapan manajemen perubahan.

Manajemen perubahan memiliki fungsi-fungsi yang ditujukan untuk mengelola perubahan, sebagaimana gambar berikut ini.



Gambar 2

Untuk penerapan manajemen perubahan pada proyek perubahan peserta dapat dijelaskan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 3

G. Rangkuman

Proyek perubahan merupakan wadah dan tugas peserta PKN Tingkat I dalam menerapkan pembelajaran mata-mata pelatihan PKN Tingkat I. Penerapan yang dilakukan di instansinya masing-masing juga untuk membangun kompetensi peserta sebagai pemimpin kolaboratif dalam menyelesaikan masalah-masalah strategis di instansi dan bahkan cakupan yang lebih luas. Sekurang-kurangnya ada enam muatan proyek perubahan, termasuk muatan yang inovatif.

Proses pembelajaran proyek perubahan dimulai dengan menjelaskan konsepsi proyek perubahan hingga seminar pelaksanaan proyek perubahan dan diseminasinya. Pembelajaran juga membahas tiga ciri pemimpin perubahan dan perannya tidak hanya sebagai *team leader* tapi juga harus dapat berperan sebagai *coach* bagi staf/tim kerja dalam proses perubahan sejak merancang hingga implementasinya. Kemudian, untuk mendukung keberhasilan, peserta perlu menerapkan manajemen perubahan dalam proses proyek perubahannya

H. Soal Latihan

Diskusikan dalam kelompok:

Apa yang akan peserta lakukan sebagai pemimpin perubahan yang harus berperan sebagai *coach* dalam melakukan perubahan di organisasi/unit kerja peserta?

Fasilitator/widyaiswara dapat menyiapkan/menyesuaikan materi/soal lain untuk didiskusikan.

BAB IV PERANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Menyusun rancangan proyek perubahan diawali dengan memperhatikan, merasakan dan menganalisa berbagai isu yang ada di organisasi atau unit kerjanya. Kadangkala isu dirasakan oleh sebagian orang, tetapi tidak dirasakan oleh pihak lain. Hal ini tergantung kepekaan, kepentingan, kemampuan analisis dan mentalitas seseorang termasuk pemimpin. Karena itu, bukan suatu yang mengejutkan jika sebagian orang menganggap ada isu yang harus diselesaikan, sedangkan sebagian lainnya tidak menganggap ada isu yang harus diperhatikan.

Dari berbagai isu, dipilih isu yang strategis untuk dibahas. Isu yang dapat dibuktikan dengan data atau informasi yang valid, dapat ditetapkan menjadi masalah. Ada dua masalah. Pertama masalah yang sudah terjadi dan belum ada solusinya. Kedua, masalah yang belum terjadi, atau disebut berpotensi akan terjadi dalam beberapa waktu ke depan. Seorang pemimpin perubahan harus memiliki ketajaman tentang adanya masalah, baik yang sudah terjadi dan bahkan yang akan terjadi. Terhadap potensi masalah yang akan terjadi, pemimpin dapat menyusun upaya antisipasinya agar masalah tersebut tidak terjadi atau sekurang-kurangnya diminimalisir.

Ketajaman analisa ini diperoleh jika pemimpin memiliki dua hal: 1) kepedulian yang kuat terhadap kinerja organisasi/unit organisasinya dan selalu ingin melakukan perbaikan/peningkatan kinerja; 2) komitmen yang kuat untuk bekerja yang terbaik bagi kepentingan organisasi/unit kerja dan bahkan bangsa dan negara Indonesia.

A. Membangun Gagasan Perubahan

Hasil ketajaman analisa pemimpin tersebut memunculkan ide-ide atau gagasan-gagasan untuk melakukan perubahan, perbaikan, peningkatan atau penyempurnaan. Untuk memperoleh gagasan yang tepat dan dapat ditindaklanjuti menjadi proyek perubahan, pemimpin perubahan perlu mencari data/informasi yang relevan melalui pengamatan, dokumen, laporan, dan atau diskusi dengan staf,

Adakalanya, gagasan perubahan muncul dari atasan peserta yang lebih dulu memahami permasalahan yang ada atau yang akan terjadi. Jika demikian, peserta dapat menerima gagasan tersebut jika atasannya memintanya menjadi proyek perubahan.

B. Membangun Dukungan

Sejak menyampaikan gagasan hingga pelaksanaan rancangan proyek perubahan, peserta/pemimpin perubahan sudah harus membangun dukungan. Untuk itu, peserta dapat menggunakan kemampuannya untuk membangun dukungan dari berbagai *stakeholders* dengan menerapkan materi pelatihan yang sudah dipelajarinya.

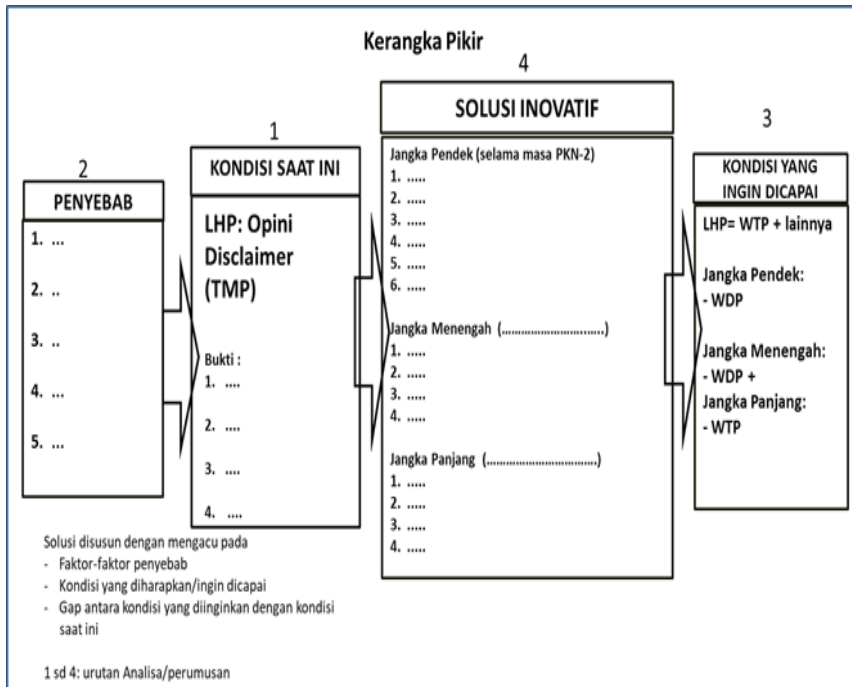
C. Menyusun Rancangan Proyek Perubahan

Tahap berikutnya adalah menyusun proyek perubahan yang dimulai dengan menemukan gagasan dan kemudian menjadi masalah proyek perubahan. Masalah ini didiagnosa dengan menggunakan teknik analisa yang tepat. Jika masalah yang dihadapi adalah terkait dan sebagian besar dalam organisasinya, misalnya masalah pengawasan, pengelolaan kinerja instansi atau manajemen sumber daya manusia di kementerian/lembaga, maka dapat digunakan teknik analisa

organisasi/manajemen yang baku karena sudah ada variabel atau faktor-faktornya, misal 7S Mackinsey (jika tersedia instrumennya), Weisboard Six Model, hasil penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi (PMPRB) dikelola Kementerian PAN dan memiliki 8 area perubahan jika terdapat permasalahan yang relevan dengan proyek perubahan peserta.. Dapat juga menggunakan teknik analisa yang terbuka karena variabelnya ditentukan peserta sendiri, misal *tree diagram*, *fishbone*, SWOT atau SOAR. Namun diagnosa masalah dapat juga dengan metode *focus group discussion* untuk mencari variabel/aspek-aspek dalam organisasi yang lemah/berpengaruh kuat terhadap munculnya masalah yang akan diselesaikan.

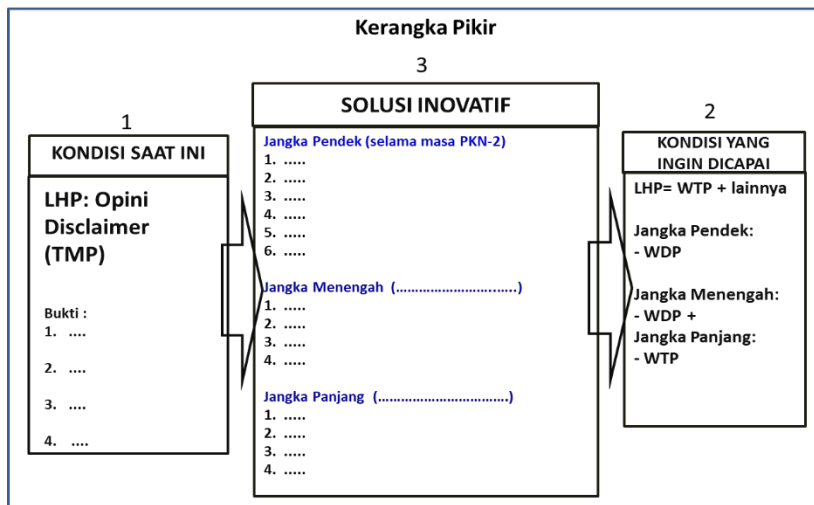
Jika masalah yang akan diselesaikan adalah masalah yang terjadi di luar instansi yang menjadi tanggung jawab organisasi/unit kerja peserta, misal masalah pemberdayaan masyarakat, kesehatan masyarakat, lingkungan hidup, kriminalitas, penanganan narkoba di masyarakat, maka dapat menggunakan metode atau teknik yang relevan/tepat dengan masalah tersebut, misalnya dengan metode survey sosial, wawancara dan atau pengamatan langsung.

Hal yang harus diperhatikan, masalah apa saja dan dengan menggunakan teknik analisis/diagnose apa saja, hasilnya harus dapat dituangkan dalam kerangka pikir sederhana berikut ini.



Gambar 4

Atau dituangkan dalam kerangka pikir yang lebih sederhana.



Gambar 5

Berikut hal-hal yang perlu diperhatikan oleh peserta dalam membuat rancangan proyek perubahan, sebagai berikut:

1. Jika peserta telah menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya atau unit organisasi setingkat JPT Madya, maka tugas dan fungsi tempat peserta bekerja menjadi acuan untuk menyusun rancangan proyek perubahan. Namun jika peserta belum menduduki jabatan setingkat JPT Madya, maka locus untuk proyek perubahannya adalah organisasi/unit kerja setingkat JPT Madya, yang ditugaskan atasan atau *mentor* untuk dijadikan locus proyek perubahan.
2. Dalam menyusun rancangan proyek perubahan dan implementasinya, peserta menggunakan materi pembelajaran yang dinilai relevan dengan substansi proyek perubahannya, seperti mata pelatihan-mata pelatihan dalam Agenda Mengelola Diri, Agenda Pengelolaan Kebijakan dan dan Agenda Pengelolaan Perubahan Kolaboratif.
3. Mengacu pada pembelajaran atau penjelasan Konsep Proyek Perubahan, termasuk hal-hal yang perlu masuk dalam rancangan proyek perubahan dan laporan implementasinya.
4. Mengacu pada kriteria evaluasi atau penilaian: a) Rancangan Proyek Perubahan dan Laporan Implementasi Proyek Perubahan, sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 375/K.1/PDP.07/2022 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan, agar proyek perubahan peserta memenuhi aspek evaluasi penilaian proyek perubahan tersebut.

Untuk Rancangan Proyek Perubahan pada PKN Tingkat I, ada 5 (lima) aspek evaluasi atau penilaian yaitu:

- a. Ketepatan rencana aksi perubahan;
- b. Terobosan inovatif dan cakupan manfaat untuk organisasi adaptif;

- c. Tahapan rencana perubahan dan ketepatan strategi kolaborasi;
- d. Rencana Strategi Marketing: Kejelasan peta stakeholders, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing; dan
- e. Rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan.

Kelima aspek pembelajaran tersebut harus tercakup dalam Rancangan Proyek Perubahan. Untuk memudahkan peserta menyusun rancangan tersebut, substansi proyek perubahan yang memenuhi keempat kriteria tersebut dapat dituangkan, pada bagian-bagian dalam Rancangan Proyek Perubahan (RPP) PKN Tingkat I, yang mencakup:

1. Judul Proyek Perubahan

Memuat judul proyek perubahan yang akan dilakukan.

2. Deskripsi substansi proyek perubahan

Memuat penjelasan singkat tentang substansi proyek perubahan.

3. Latar Belakang (*Burning Form*)

Latar belakang yang merupakan *burning platform* berisi penjelasan logis alasan mengapa perlu disusun Rancangan Proyek Perubahan dengan mengacu kepada tugas pokok dan fungsi tempat peserta bekerja sesuai dengan jenjang PKN Tingkat II. Penjelasan tersebut didukung dengan data/informasi yang relevan.

4. Tujuan dan manfaat proyek perubahan.

Memuat penjelasan tujuan (kondisi yang diharapkan) dan manfaat proyek perubahan pada jangka pendek, menengah, dan Panjang.

5. Analisis (ruang lingkup) permasalahan

Memuat penjelasan tentang ruang lingkup permasalahan yang diangkat dalam proyek perubahan.

6. Output kunci keberhasilan

Secara umum, output adalah produk yang dihasilkan adalah produk proyek perubahan yang akan diseminarkan dalam seminar implementasi proyek perubahan, yang dilakukan pada akhir pembelajaran PKN Tingkat I.

Output kunci adalah output utama yang akan dihasilkan dalam setiap pentahapan dalam pencapaian tujuan jangka pendek, menengah, dan Panjang.

7. Rencana pentahapan proyek perubahan

Rencana tahapan terbagi dalam time-frame yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan output kunci yang akan dicapai sesuai tujuan proyek perubahan.

Di dalam tahapan rencana strategis ini juga dijelaskan tentang output/capaian yang dihasilkan dalam setiap tahapan yaitu tahap jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Penjelasan tersebut mencakup juga tentang proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai output pada setiap tahapan. Tahapan pelaksanaan proyek perubahan dapat berisi informasi yang disusun dalam bentuk tabel, sebagai berikut:

- a. tentang jenis kegiatan dalam pelaksanaan proyek perubahan;
- b. siapa melakukan kegiatannya;
- c. target waktu penyelesaian kegiatan;
- d. kapan kegiatan dimulai dan selesai;
- e. serta output kegiatan.

8. Strategi Marketing

Memuat penjelasan tentang peta stakeholders, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing

9. Identifikasi potensi kendala dan dan solusinya

Berisi identifikasi beberapa kendala yang beresiko menghambat pelaksanaan proyek perubahan dan solusinya.

10. Faktor Kunci Keberhasilan

Berisi beberapa faktor kunci atau utama yang diperkirakan mempengaruhi keberhasilan proyek perubahan.

11. Tata kelola proyek perubahan

Berisi struktur tim kerja proyek perubahan dimana peserta sebagai pemimpin tim (team leader) proyek perubahan.

12. Persetujuan project sponsor

Rencana perubahan sebaik apapun tidak akan sukses jika atasan langsung peserta tidak terinformasikan, apalagi tidak mendukung. Untuk itu, peserta perlu mendapatkan persetujuan dalam menyusun rencana dan mengimplementasikan proyek perubahannya. Persetujuan atasan atau mentor berupa pernyataan persetujuan atasan terhadap gagasan perubahan yang diajukan peserta (form persetujuan terlampir).

Dalam pokok-pokok RPP di atas, hanya latar belakang saja yang diuraikan secara garis besar. Selanjutnya, struktur, substansi dan penulisan RPP diarahkan oleh masing-masing *coach* dengan tetap memperhatikan peraturan dan arahan dari penyelenggara.

D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan

Seminar Rancangan Proyek Perubahan (RPP) merupakan evaluasi oleh narasumber/penguji atas RPP yang disajikan peserta PKN I,

yang dihadiri *mentor* dan *coach* yang juga berperan sebagai moderator. Evaluasi ini dimaksudkan untuk melihat apakah RPP sudah memenuhi empat kriteria RPP yang sudah dijelaskan pada bagian sebelum ini, mengandung kebaruan (inovatif) dan dapat dilaksanakan pada tahap jangka pendek atau selama masa PKN Tingkat I dan pasca pelatihan. Narasumber dapat memberi masukan/saran-saran perbaikan agar RPP dapat dilaksanakan dan mencapai hasil yang baik. *Mentor* memberi dukungan atau dapat membantu menjelaskan atau memberi saran-saran perbaikan RPP merespon saran-saran narasumber.

E. Rangkuman

Setelah mempelajari konsepsi proyek perubahan, peserta merancang proyek perubahan, yang didahului dengan membangun gagasan perubahan. Masalah gagasan dan kemudian menjadi masalah proyek perubahan. Masalah didiagnosa dengan menggunakan teknik analisa yang tepat, baik yang memiliki variabel atau faktor-faktor yang sudah ditentukan atau yang terbuka (variable ditentukan peserta/tim kerja). Untuk memudahkan analisa dan penyajiannya, hasil analisa dengan teknik analisa manajemen disajikan dalam kerangka pikir.

Rancangan Proyek Perubahan (RPP) harus memenuhi 5 (lima) aspek evaluasi atau penilaian yaitu: Ketepatan rencana aksi perubahan; Terobosan inovatif dan cakupan manfaat untuk organisasi adaptif; Tahapan rencana perubahan dan ketepatan strategi kolaborasi; Rencana Strategi Marketing: Kejelasan peta stakeholders, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing; dan Rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan. RPP dievaluasi dalam seminar RPP yang juga dihadiri *mentor*, narasumber/penguji dan *coach* sebagai moderator. Tujuan seminar adalah untuk menilai dan

menyempurnakan RPP agar dapat dilaksanakan dan menjamin keberhasilannya.

A. Soal Latihan

Diskusikan dalam kelompok:

1. Inventarisasi beberapa masalah di organisasi/unit kerja salah satu peserta dalam kelompok, pilih salah satu masalah untuk diselesaikan dalam proyek perubahannya. Diagnosa masalah tersebut sebagai kondisi awal/saat ini, analisa penyebab atau faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi terjadinya masalah tersebut. Kemudian tentukan kondisi yang diinginkan/ diharapkan
2. Buat langkah strategis penyelesaiannya:
3. Buat peta sumber daya dan rencana pengembangannya
4. Buat strategi komunikasi
5. Identifikasi perkiraan potensi kendala dan solusinya
6. Identifikasi faktor kunci keberhasilan

Fasilitator/widyaiswara dapat menyiapkan/menyesuaikan materi/soal untuk didiskusikan.

BAB V

PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN

A. Persiapan Implementasi Proyek Perubahan

Setelah Seminar Rancangan Proyek Perubahan (RPP), maka peserta masuk ke tahap implementasi proyek perubahan. Sebelum dilaksanakan, peserta perlu memastikan saran-saran narasumber (penguji) yang disampaikan dalam Seminar RPP, atau juga jika ada saran-saran *mentor* dan arahan *coach*. Perbaikan RPP dilakukan sesuai saran atau arahan tersebut. Namun dapat juga saran yang sifatnya memberikan masukan bagi peserta dalam melaksanakan proyek perubahannya. Saran-saran narasumber akan ditanyakan kembali pada saat Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan (Laboratorium Kepemimpinan). Untuk persiapan implementasi, peserta juga akan mendapat pembelajaran dari widyaiswara/fasilitator secara klasikal atau *e-learning* dan tentunya arahan dari *coach* masing-masing peserta sesuai jadwal atau dalam masa proyek perubahan.

B. Melaksanakan Tahapan Perubahan

Implementasi proyek perubahan dengan menggunakan RPP yang telah diperbaiki sesuai hasil seminar (jika ada saran-saran perbaikan). Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam masa sekitar 2 bulan adalah kegiatan pada tahapan jangka pendek, sejak selesai seminar RPP hingga sehari sebelum Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan.

Untuk tahapan jangka menengah dan jangka panjang dilaksanakan setelah pasca PKN Tingkat I. Diharapkan, peserta memiliki komitmen kuat dengan didukung *mentor* dan instansinya untuk

melanjutkan pelaksanaan proyek perubahannya agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi organisasinya dan *stakeholders*-nya.

C. Menyusun Laporan Hasil Pelaksanaan Proyek Perubahan (Tahapan Jangka Pendek)

Sesuai dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 375/K.1/PDP.07/2022 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, ada 6 (enam) aspek evaluasi atau penilaian terhadap implementasi proyek perubahan, yaitu:

1. Capaian perubahan terhadap rencana perubahan;
2. Kepemimpinan kolaboratif;
3. Implementasi Strategi Marketing: Ketepatan stakeholder utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing (diseminasi dan publikasi proyek perubahan);
4. Keberlanjutan proyek perubahan;
5. Pemberdayaan organisasi pembelajar: Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Proyek Perubahan;
6. Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan proyek perubahan.

Keenam aspek di atas sudah terpenuhi dalam RPP peserta yang sudah diseminarkan untuk dapat dijelaskan dalam laporan proyek perubahan tentang hasil implementasinya.

Untuk memudahkan penyampaian hasil implementasi proyek perubahan, laporan dibuat dalam 3 (tiga) bagian utama, selain ringkasan eksekutif, yaitu:

1. Ringkasan Eksekutif

2. Bab I Rancangan Proyek Perubahan

(termasuk Sub Bagian Pendahuluan)

Berisi butir-butir yang telah dijelaskan di atas, dan sudah dibahas atau diperbaiki sesuai hasil Seminar RPP, tanpa deskripsi dan judul lagi (karena sudah ada pada halaman lain)

3. Bab II Pelaksanaan Proyek Perubahan.

Memuat penjelasan logis beberapa hal, sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- a. Capaian Perubahan
- b. Implementasi Strategi Marketing
- c. Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Proyek Perubahan
- d. Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan proyek perubahan

4. Bab III Penutup

A. *Lesson learnt*

Uraian *lesson learnt* merupakan gambaran aktualisasi dari proses pembelajaran yang utamanya adalah aktualisasi pengembangan kepemimpinan kolaboratif, berisi uraian pengalaman peserta sejak menyusun RPP hingga implementasinya, termasuk pelaksanaan peran/tugas peserta sebagai *coach* bagi tim kerja/tim efektif dan staf lain di organisasi/unit kerjanya sejak penyusunan RPP hingga pelaksanaannya. *Lesson learnt* dimulai sejak penyusunan rancangan proyek perubahan, karena ketika *taking ownership*,

peserta sudah harus menerapkan strategi komunikasi bagaimana berkomunikasi dengan atasan, staf/tim kerja dan *stakeholders* untuk mendiskusikan rancangan proyek perubahan. Hal ini juga sesuai dengan tahapan/fungsi dalam manajemen perubahan.

Uraian *lesson learnt* juga akan lebih baik jika berkaitan dengan penerapan berbagai mata pelatihan PKN I, yang disusun secara solid sebagai suatu pengalaman dan pembelajaran yang menarik dan bermanfaat.

B. Kesimpulan

C. Saran.

Terkait dengan laporan proyek perubahan, dapat disampaikan:

- Struktur laporan di atas sebagai acuan secara umum, selanjutnya, struktur, substansi dan penulisan RPP diarahkan oleh masing-masing *coach* dengan tetap memperhatikan peraturan dan arahan dari penyelenggara.
- Ke depan, penyelenggara dapat mengarahkan penyesuaian format/substansi dapat disesuaikan sesuai kebutuhan dengan tetap memperhatikan muatan kriteria evaluasi, misalnya jumlah halaman laporan dan penggunaan infografis-infografis serta video sebagai laporan.

D. Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan

Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan atau Laboratorium Kepemimpinan Rancangan Proyek Perubahan (RPP) merupakan evaluasi oleh narasumber (penguji) atas hasil pelaksanaan RPP di organisasi/unit kerja peserta selama masa aktualisasi kepemimpinan peserta di instansinya. Penyajian disampaikan peserta dengan paparan dan/atau dapat juga berupa video yang menjelaskan keberhasilan proyek perubahannya

Video berisi proses proyek perubahan sejak menyusun Rancangan proyek perubahan hingga implementasinya dengan fokus pada substansi dan relevan. Video yang disimpan dalam *compact disc* (CD) dengan durasi maksimal 10 menit, dapat disampaikan dalam seminar laporan kepemimpinan.

Untuk mendukung penjelasannya, setiap peserta perlu mencatat, merekam, dan mengumpulkan semua bukti kegiatan dan dukungan stakeholders dalam pelaksanaan proyek perubahannya, dan melampirkan bukti yang ada pada saat seminar hasil implementasi proyek perubahan. Soft copy dari laporan proyek perubahan dan link video diunggah di LMS Kepemimpinan.

Sama dengan seminar RPP, seminar ini juga dihadiri *mentor* dan *coach* yang berperan sebagai moderator. Evaluasi ini dimaksudkan untuk melihat keberhasilan proyek perubahan dengan menggunakan kriteria yang sudah ditentukan. *Mentor* dapat memberi tambahan penjelasan tentang hasil pelaksanaan proyek perubahan peserta. Pada akhir seminar, peserta dan *mentor* berkomitmen melanjutkan proyek perubahan tahapan berikutnya agar dapat memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan instansi, negara dan bangsa Indonesia.

E. Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, peserta menyatakan atau berkomitmen melanjutkan implementasi proyek perubahan pada tahap jangka menengah dan jangka panjang. Komitmen ini ditandatangani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi peserta, Peserta dan *Mentor*.

F. Rangkuman

Setelah seminar RPP, peserta memperbaiki RPP sesuai saran-saran narasumber dan *mentor*, jika ada. Kemudian peserta melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam tahapan jangka pendek sesuai rancangan dengan tetap berkonsultasi dengan *coach* dan arahan *mentor*.

Peserta menyusun laporan hasil pelaksanaan proyek perubahan dengan memperhatikan 6 (enam) aspek penilaian, yaitu: Capaian perubahan terhadap rencana perubahan; Kepemimpinan kolaboratif; Implementasi Strategi Marketing: Ketepatan stakeholder utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing (diseminasi dan publikasi proyek perubahan); Keberlanjutan proyek perubahan; Pemberdayaan organisasi pembelajar: Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Proyek Perubahan; Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan proyek perubahan. Laporan disajikan dalam seminar yang dihadiri narasumber/penguji, *mentor* dan *coach* yang juga sebagai moderator. Narasumber memberikan penilaian tingkat keberhasilan dengan enam aspek penilaian tersebut. Pada akhir seminar peserta dan *mentor* memberikan komitmen untuk melanjutkan proyek perubahan pada tahapan berikutnya, dan mendesiminasikannya. Kemudian dilakukan

kegiatan berbagi pengalaman proses proyek perubahan antar peserta dilakukan setelah seminar dan dibimbing oleh fasilitator/widyaiswara

G. Soal Latihan

Pembelajaran PKN Tingkat I selesai, tidak ada soal. Namun jika dianggap perlu, soal dapat disampaikan oleh fasilitator/widyaiswara pada saat pembelajaran berbagi (*sharing*) pengalaman antar peserta.

BAB VI PERAN/TUGAS MENTOR, COACH & PESERTA PELATIHAN

Istilah *coach* dan mentor dipergunakan pada pelatihan kepemimpinan nasional saat ini. Kedua istilah ini lebih populer di bidang olah raga untuk para atlet, seperti sepak bola dan dunia bisnis untuk para pemula baik di bidang pemasaran dan bidang kepemimpinan. Peran *coach* dan mentor memiliki kesamaan. *Coaching* dan *mentoring* merupakan proses yang membantu individu atau klien dalam organisasi untuk menggunakan potensinya secara penuh. Peran *coach* dijelaskan sebagai seseorang yang memampukan seorang atlet untuk mencapai kinerja atlet tersebut pada tingkat yang ia tidak bisa raih, jika ia melakukannya sendiri. Sedangkan mentor adalah seseorang dalam organisasi yang sama dengan *mentee* yang bersikap bijak yang dapat memberikan pengetahuan, pengalaman dan membuka pintu-pintu peluang yang membantu individu dalam organisasi untuk mencapai potensinya untuk berkinerja dalam organisasi.

Pada dasarnya, konsep dan peran *coach* serta mentor sudah kerap dilakukan oleh para fasilitator dan penyelenggara pelatihan. Peran mentor pun juga sudah melekat pada setiap pimpinan. Dalam PKN Tingkat I ini akan lebih diperjelas dan diformalkan sehingga bukti peran itu berjalan lebih dapat diidentifikasi dan dievaluasi.

Oleh sebab itu, dalam agenda aktualisasi kepemimpinan, mentor memiliki peran yang sangat diperlukan untuk mempersiapkan dan memberi dukungan dalam pengimplementasian perubahan yang dirancang untuk perbaikan organisasi dan mengatasi isu strategik nasional. Di sisi lain, mentor berperan dalam membangun kapasitas

kepemimpinan dan manajerial peserta dengan lebih maksimal dibandingkan jika peserta melakukannya sendiri.

Selanjutnya, dalam pelatihan ini, *coach* akan mendapatkan penugasan resmi dari lembaga pelatihan penyelenggara. Sedangkan mentor mendapatkan penugasan dari instansi peserta terkait.

A. Peran Mentor

Secara umum peran/tugas mentor adalah:

1. Sebagai atasan langsung untuk memberikan kesepakatan dan persetujuan atas proposal proyek perubahan yang diajukan oleh peserta;
2. Bertindak sebagai pembimbing peserta dengan sikap profesional;
3. Memberikan dukungan penuh kepada peserta pelatihan dalam mempersiapkan rancangan proyek perubahan yang akan diimplementasikan;
4. Memberikan bimbingan serta arahan kepada peserta dalam merumuskan atau mengidentifikasi permasalahan krusial organisasi dan isu stratejik nasional yang memerlukan terapi melalui proyek perubahan;
5. Memberikan bimbingan dalam mengatasi kendala yang muncul selama proses implementasi berlangsung;
6. Membantu peserta pelatihan dalam memetakan agenda *project* yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan;
7. Menjelaskan kontrak penyelesaian tugas kepada peserta;
8. Memantau setiap perkembangan proyek perubahan dengan meminta *progress report* setiap minggunya;

9. Memantau capaian peserta sesuai tahapan perubahan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh peserta;
10. Memberikan dukungan kepada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumberdaya yang diperlukan dalam melakukan implementasi proyek perubahan;
11. Memberikan inspirasi bagi peserta pelatihan dalam melakukan inovasi-inovasi/pemecahan permasalahan yang diperlukan.
12. Menghadiri seminar rancangan proyek perubahan dan seminar laboratorium kepemimpinan (implementasi proyek perubahan), sebagai bentuk komitmen terhadap rencana dan tindak lanjut proyek perubahan yang telah dihasilkan peserta PKN Tingkat I.
13. Melakukan penilaian sikap perilaku kepemimpinan peserta pelatihan;
14. Mensepakati hasil penilaian sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri;
15. Melakukan monitoring pelaksanaan pengembangan potensi diri peserta pelatihan ;
16. Melakukan penilaian pengembangan potensi diri peserta pelatihan.

B. Peran *Coach*

Dalam PKN Tingkat I, *coach* memiliki peran/tugas:

1. Memberikan motivasi dan tantangan-tantangan kepada peserta dalam aspek substansi perubahan yang akan dilakukan;
2. Memantau kegiatan peserta selama agenda *aktualisasi kepemimpinan* melalui media teknologi informasi yang telah

- disiapkan oleh penyelenggara dengan metode *e-learning* atau dengan media lain yang dapat digunakan oleh *coach* dan peserta;
3. Melakukan koordinasi dengan mentor untuk membantu peserta apabila peserta mengalami permasalahan selama agenda *aktualisasi kepemimpinan*;
 4. Memberikan masukan kepada peserta terkait usulan proyek perubahan yang sedang dirumuskan pada agenda *aktualisasi kepemimpinan*;
 5. Memberikan *feedback* terhadap laporan perkembangan implementasi proyek perubahan yang disampaikan peserta bimbingan minimal seminggu sekali;
 6. Mengembangkan instrumen monitoring dan perekaman terhadap perkembangan yang dilaporkan oleh peserta bimbingan (dapat menggunakan format yang tersedia);
 7. Mengkomunikasikan proses, kemajuan dan hasil *coaching* kepada penyelenggara PKN Tingkat I.
 8. Menjadi *counsellor* pada saat peserta mengalami kebuntuan dan kurang motivasi.
 9. Melakukan monitoring pelaksanaan pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pengembangan potensi diri peserta pelatihan ;
 10. Melakukan penilaian pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pengembangan potensi diri peserta pelatihan.

C. Tugas Peserta

Selama berada pada agenda aktualisasi kepemimpinan peserta lebih bersifat mandiri dalam menginisiasi gagasan rencana perubahan,

memobilisasi kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dalam implementasi proyek perubahan. Peran *coach* dan mentor sebagai pembimbing akan sangat dibutuhkan pada agenda tersebut. Pembelajaran yang telah diperoleh pada agenda sebelumnya menjadi rujukan teoritis dan inspirasi dalam mengembangkan rencana dan implementasi proyek perubahan.

Beberapa hal yang harus dilakukan peserta adalah :

1. Mempersiapkan/merencanakan dokumen/instrumen/waktu yang diperlukan dengan baik sebelum pertemuan dengan mentor;
2. Mengambil inisiatif dalam dialog dengan mentor dan coach;
3. Menggalang komunikasi dan kesepakatan dengan stakeholders terkait (internal & eksternal).
4. Membuat laporan terkait dengan Rancangan Proyek Perubahan (RPP) dikumpulkan ke penyelenggara 1 hari sebelum Seminar RPP dilakukan. Dokumen rancangan proyek perubahan diunggah dalam LMS Kepemimpinan.
5. Melakukan eksekusi keseluruhan tahapan yang telah dirancang dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki;
6. Secara aktif melakukan diskusi, bertanya atau melaporkan perkembangan implementasi proyek perubahan kepada coach minimal satu minggu sekali (misal: setiap hari Kamis) dan mendiskusikan progress penyusunan proyek perubahan sesuai waktu yang ditentukan;
7. Merujuk pada tahapan perubahan rencana strategis yang telah ditargetkan dalam pelaksanaan proyek perubahan sebagai dasar pencapaian target perubahan;


8. Mengumpulkan dokumen kegiatan yang dapat dijadikan bukti dalam evaluasi dan untuk bahan pelengkap laporan kegiatan;
9. Menggerakkan seluruh elemen stakeholders terkait (internal & eksternal) dalam mendukung keseluruhan tahapan implementasi perubahan;
10. Mengembangkan instrumen monitoring dan melakukan perekaman terhadap setiap progress yang dihasilkan dalam proses implementasi proyek perubahan;
11. Menyusun laporan proyek perubahan secara utuh, mulai dari rancangan proyek perubahan sampai dengan hasil/capaian dari implementasi proyek perubahan. Deskripsi dan analisis terhadap *critical succes factor* dan strategi mengatasi kendala-kendala yang muncul selama tahapan ini merupakan bagian penting yang harus tercakup dalam laporan ini.
12. Mengunggah laporan implementasi proyek perubahan dalam LMS Kepemimpinan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
13. Sesuai dengan penjelasan pada Bab III, peserta selain sebagai pemimpin tim (team leader) perubahan, juga melaksanakan tugas atau perannya sebagai coach untuk staf atau tim kerjanya, tidak hanya untuk keberhasilan proyek perubahan tetapi juga untuk membangun nilai-nilai (values) inovatif, team work dan sebagainya di organisasi/unit kerjanya.

BAB VII PENUTUP

Sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab Pendahuluan, modul ini diharapkan dapat menjadi penuntun bagi peserta, *coach* dan *mentor* dalam menyukkseskan agenda aktualisasi kepemimpinan kolaboratif. Untuk lebih memperjelas dan memudahkan pemahaman peserta, substansi modul dapat diperkaya oleh fasilitator/widyaiswara yang menyampaikan materi proyek perubahan secara klasikal atau *e-learning* dan juga oleh *coach*, Demikian juga, format rancangan proyek perubahan dan implementasinya dapat diperkaya, tetapi dengan tetap memperhatikan kriteria-kriteria evaluasi untuk rancangan proyek perubahan dan laporannya.

Lampiran Dokumen Pelengkap Proyek Perubahan:

A. FORM I: Formulir Persetujuan *Miuentor* Pada Tahap Membangun Komitmen Bersama



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

CONTOH

FORM PERSETUJUAN MENTOR
PKN TK. I ANGKATAN TAHUN.....

Nama Peserta :
NDH :
Instansi :

Nama Mentor :
NIP :
Jabatan :
No. HP Mentor :

Gagasan Perubahan :

*) Mengetahui
Atasan Langsung,

Disetujui oleh
Mentor,

.....
NIP

.....
NIP.

*) Ditandatangani jika atasan langsung bukan sebagai mentor

Note: dilampirkan dalam Rancangan Proyek Perubahan


B. FORM II: Formulir Persetujuan Coach Pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan

**FORMULIR PERSETUJUAN COACH
PADA AGENDA AKTUALISASI KEPEMIMPINAN**

1. Nama Peserta	:	
2. Instansi	:	
3. Gagasan Perubahan	:	
Catatan terhadap Gagasan Perubahan yang disiapkan peserta		
Rekomendasi		
Jakarta ,		
COACH		
(.....)		

C. FORM III: Formulir Kartu Kendali Coaching (*dapat digunakan)

CONTOH



Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
 Pusbangkom Pimnas dan Manajerial ASN

PESERTA

KARTU KENDALI PROSES COACHING PKN TK. II
 ANGKATAN.....TAHUN

Nama Peserta : _____ Nama Coach : _____
 NDH : _____
 Instansi : _____

NO	Tanggal Coaching	Isu/Permasalahan yang Dihadapi	Media Komunikasi	Hasil Coaching	Tanda Tangan Coach*
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

*) Coaching yang sah adalah yang sudah dtandatangani oleh coach

CONTOH

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
 Pusbangkom Pimnas dan Manajerial ASN

PESERTA

**KARTU KENDALI PROSES MENTORING PKN TK. II
 ANGKATAN TAHUN**

Nama Peserta : _____ Nama Mentor : _____
 NDH : _____
 Instansi : _____

NO	Tanggal Mentoring	Isu/Permasalahan yang Dihadapi	Media Komunikasi	Hasil Mentoring	Tanda Tangan Mentor*
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

*) Mentoring yang sah adalah yang sudah dtandatangani oleh Mentor

E. FORM V: Formulir Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan

(Kop Surat Instansi Peserta)

KOMITMEN MELANJUTKAN PROYEK PERUBAHAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini

Nama:

NIP :

Jabatan:

Nama:

NIP :

Jabatan:

Nama:

NIP :

Jabatan:

Berkomitmen.....

.....
.....
.....

.....,, 202....

F. PENGGUNAAN e-LEARNING

Peserta PKN Tingkat I dapat memanfaatkan fasilitas *e-learning* di laman :

<https://kepemimpinan-asnpintar.lan.go.id>

DAFTAR PUSTAKA

- Davidson, J. 2005. *The Complete Idiot's Guide to Change Management*.
- Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan: *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan*, Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1, 2019, Universitas Negeri Yogyakarta
- Prenada. Cameron, K. 2004, "A Process for Changing Organizational Culture",
- Rogers, M. Everett. 1983. *Diffusion of Innovation*. Third Edition.. New York. The Free Press
- Kotter, John. 2014. *Leading Change*, Strategi Kepemimpinan Bisnis dari Pakar Kenamaan Dunia, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2014.
- Uyung Sulaksana. 2004. *Managemen Perubahan*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2004
- <https://samahitawiroutama.com/peran-coach-yang-efektif-dalam-organisasi>
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pelatihan Struktural Kepemimpinan
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pelatihan Struktural Kepemimpinan
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 375/ K.1/ PDP.07/2022 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.