

**2021**

**PROYEK  
PERUBAHAN**

---

**MODUL PKN TINGKAT II**

**Lembaga Administrasi Negara**

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 II**

### **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:** Toofik Dwi Nugroho, S.Sos

## KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan 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. SDM Aparatur 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 berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan

menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, tetapi dapat 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.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas 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

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>V</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>VII</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II TUJUAN DAN HASIL BELAJAR.....</b>	<b>5</b>
A. Tujuan .....	5
B. Hasil Belajar .....	7
C. Indikator Hasil Belajar .....	7
D. Materi Pokok.....	8
<b>BAB III KONSEPSI PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>10</b>
A. Deskripsi Proyek Perubahan .....	10
B. Muatan Proyek Perubahan.....	10
C. Hubungan Proyek Perubahan dengan Agenda lain.....	11
D. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan.....	13
E. Ciri Pemimpin Perubahan dan Perannya sebagai Coach.....	15
F. Manajemen Perubahan .....	17
G. Rangkuman.....	20
H. Soal Latihan .....	21
<b>BAB IV PERANCANGAN PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>22</b>
A. Membangun Gagasan Perubahan .....	23
B. Membangun Dukungan.....	23
C. Menyusun Rencana Proyek Perubahan .....	23
D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan .....	32
E. Rangkuman.....	32
F. Soal Latihan .....	33
<b>BAB V PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>34</b>

A. Persiapan Implementasi Proyek Perubahan .....	34
B. Melaksanakan Tahapan Perubahan.....	34
C. Menyusun Laporan Hasil Pelaksanaan Proyek Perubahan (Tahapan Jangka Pendek) .....	35
D. Seminar Hasil Implementasi Proyek Proyek Perubahan .....	38
E. Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan .....	39
F. Rangkuman.....	39
G. Soal Latihan .....	39
<b>BAB VI PERAN/TUGAS MENTOR, COACH &amp; PESERTA PELATIHAN..</b>	<b>40</b>
A. Peran Mentor .....	41
B. Peran <i>Coach</i> .....	42
C. Tugas Peserta .....	43
<b>BAB VII PENUTUP.....</b>	<b>46</b>
<b>LAMPIRAN DOKUMEN PELENGKAP PROYEK PERUBAHAN .....</b>	<b>47</b>
<b>PENGGUNAAN E-LEARNING .....</b>	<b>53</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>54</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Proses Pembelajaran Proyek Perubahan	14
Gambar 2 Manajemen Perubahan	19
Gambar 3 Kerangka Pikir Manajemen Perubahan	19
Gambar 4 Kerangka Pikir Teknik Analisis	24
Gambar 5 Kerangka Pikir Teknik Analisis yang Lebih Sederhana	25

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Formulir Persetujuan Mentor	47
Lampiran 2 Formulir Persetujuan Coach	48
Lampiran 3 Kartu Kendali <i>Coaching</i> Bagi Peserta	49
Lampiran 4 Kartu Kendali <i>Coaching</i> Bagi Coach	50
Lampiran 5 Kartu Kendali Mentoring Bagi Peserta	51
Lampiran 6 Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan	52

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Dinamika perubahan dalam segala aktivitas kehidupan di masyarakat terjadi begitu cepat yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi dalam dua dekade terakhir ini. 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 Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dimaksudkan untuk menjawab kebutuhan kompetensi pejabat pimpinan tinggi pratama yang perlu dibangun dalam meningkatkan, mengembangkan dan memaksimalkan kompetensi kepemimpinan aparatur nasional.

Sesuai amanat PerLAN ini, pembelajaran PKN Tingkat II melalui 4 (empat) agenda yaitu: 1) Agenda Mengelola Diri (Self Mastery); 2) Agenda Kepemimpinan Strategis; 3) Agenda Manajemen Strategis dan; 4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis. Masing-masing agenda memiliki tujuan khusus dalam membekali peserta.

Para peserta PKN Tingkat II yang merupakan pejabat pimpinan tinggi pratama, memainkan peranan sangat menentukan dalam menetapkan perubahan di instansi dan memobilisasi *stakeholders*-nya untuk mendukung perubahan tersebut. Namun demikian, dalam proses implementasi perubahan tersebut, 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 ditujukan secara spesifik untuk memberikan gambaran tentang Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis. Agenda ini merupakan proses pembelajaran yang terjadi di organisasi/unit kerja peserta (*off-campus*). Dalam pola PKN Tingkat II dipergunakan istilah mentor dan *coach*. Mentor adalah atasan langsung/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 strategis sebagai salah satu bagian dalam rangkaian proses pembelajaran. Penentuan *coach* ditentukan oleh pimpinan penyelenggara lembaga pelatihan.

Perencanaan dan pelaksanaan proyek perubahan ini merupakan upaya mengaktualisasikan materi yang diterima selama mengikuti PKN Tingkat II. Selanjutnya, hal yang 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 proyek perubahan inovatif yang akan dilaksanakan oleh setiap peserta pada lingkup organisasi/unit kerja pimpinan tinggi pratama.

Pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis, peserta diharapkan dapat membangun *organizational learning* 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 melakukan reformasi terkait dengan permasalahan tersebut. Persetujuan tersebut utamanya dari atasan langsung selaku mentor dalam pelatihan ini. Selanjutnya pada kegiatan Evaluasi Kepemimpinan dalam seminar hasil implementasi proyek perubahan (laboratorium kepemimpinan), peserta diminta untuk menjelaskan tentang penerapan kepemimpinannya selama proyek perubahan, sejak merencanakan perubahan hingga implementasinya. Penjelasan tersebut dituangkan dalam dokumen pelaksanaan proyek perubahan.

Sesuai hasil evaluasi terhadap PKN Tingkat II, peran *coach* tidak hanya dilakukan oleh widyaiswara yang ditunjuk yang memiliki kompetensi yang sesuai, tetapi juga perlu dilakukan oleh peserta PKN Tingkat II pada saat memimpin penyusunan rancangan proyek perubahan sehingga pelaksanaannya, bahkan pada pasca PKN Tingkat II. Karena itu, ia harus mampu mempengaruhi, membimbing, dan menggerakkan para staf, utamanya yang masuk dalam tim kerjanya untuk aktif terlibat dalam proyek perubahan, sejak tahap perancangan hingga pasca PKN. 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 strategis untuk mencapai tujuan PKN II ini.

## BAB II

# TUJUAN DAN HASIL BELAJAR

Mata pelatihan Proyek Perubahan ini memfasilitasi peserta PKN Tingkat II untuk mengaktualisasikan kepemimpinan perubahan strategis di organisasi/unit kerjanya dengan membekali peserta dengan konsepsi proyek perubahan, penyusunan rancangan proyek perubahan, seminar rancangan proyek perubahan, pelaksanaan proyek perubahan, seminar implementasi proyek perubahan dan diseminasi proyek perubahan. Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan oleh pengajar dan/atau penceramah 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 strategis di organisasi/unit kerjanya.

### A. Tujuan

Berbeda dengan mata pelatihan pada 1) Agenda Mengelola Diri (*Self Mastery*); 2) Agenda Kepemimpinan Strategis; dan 3) Agenda Manajemen Strategis yang dilakukan di secara klasikal dan/atau secara *e-learning* dimana peserta dibimbing oleh fasilitator/widyaiswara. pembelajaran, proses pembelajaran mata pelatihan Proyek Perubahan dalam Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis 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 Strategis 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 Strategis ini adalah memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk membuktikan kompetensi kepemimpinan 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 strategik 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/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 Strategis 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 direncanakan 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 Rancangan Proyek Perubahan (memimpin perubahan di instansi), menyajikan hasil implementasi proyek perubahan, dan pada akhir pembelajaran peserta diminta mendiseminasikan hasil proyek perubahan kepada masyarakat.

Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan oleh fasilitator 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 konsep pembelajaran aktualisasi kepemimpinan strategis dalam bentuk Rancangan Proyek Perubahan;
2. menjelaskan pembelajaran merancang aktualisasi kepemimpinan strategis dalam bentuk Rancangan Proyek Perubahan;
3. melaksanakan pembimbingan Rancangan Proyek Perubahan;
4. melaksanakan seminar Rancangan Proyek Perubahan;
5. mengikuti pembekalan implementasi Proyek Perubahan (*off campus*);
6. melaksanakan aktualisasi Proyek Perubahan;
7. melaksanakan pembimbingan Pelaksanaan Proyek Perubahan;
8. melaksanakan Seminar Proyek Perubahan; dan
9. berbagi pengalaman memimpin aktualisasi kepemimpinan.

#### **D. Materi Pokok**

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

1. konsep pembelajaran aktualisasi kepemimpinan strategis dalam bentuk Rancangan Proyek Perubahan;
2. merancang aktualisasi kepemimpinan strategis dalam bentuk Rancangan Proyek Perubahan
3. pembimbingan Rancangan Proyek Perubahan;
4. seminar Rancangan Proyek Perubahan;
5. pembekalan implementasi Proyek Perubahan;
6. implementasi aktualisasi Proyek Perubahan;
7. pembimbingan pelaksanaan Proyek Perubahan;
8. Seminar Proyek Perubahan; dan

9. berbagi pengalaman memimpin aktualisasi  
kepemimpinan strategis.

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**

Pengertian atau deskripsi proyek perubahan yang merupakan salah satu mata pelatihan dalam PKN Tingkat II adalah wadah atau tugas perorangan peserta pelatihan untuk menerapkan pembelajaran semua agenda pembelajaran dalam PKN Tingkat II dan membuktikan kemampuan kepemimpinannya sebagai seorang pemimpin yang visioner, adaptif, strategis, 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 rencana 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 organisasi 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 substansi proyek perubahan tersebut di atas, locus proyek 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 organisasi/unit organisasinya saat ini.
2. Sedangkan bagi peserta yang menduduki jabatan, peserta dapat memilih proyek perubahan pada organisasi/unit kerja JPT Pratama baik di atasnya langsung maupun bukan di atasnya langsung, sesuai penugasan atasannya.

### **C. Hubungan Proyek Perubahan dengan Agenda lain**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa Proyek Perubahan adalah salah satu mata pelatihan dalam Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis, dan merupakan wadah atau tugas perorangan

peserta pelatihan untuk menerapkan pembelajaran semua agenda pembelajaran dalam PKN Tingkat II. Karena itu, substansi proyek perubahan berisikan implementasi mata-mata pelatihan yang telah dipelajari dan dituangkan dalam bentuk rencana proyek perubahan dan pelaksanaannya. Mata pelatihan yang diadopsi/diterapkan dalam rencana proyek perubahan adalah yang relevan dengan substansi proyek perubahan peserta. Penerapan tersebut selain dituangkan dalam dokumen rencana proyek perubahan, juga dapat diterapkan dalam proses implementasinya, misalnya mempraktekkan substansi Energi Kepemimpinan ketika menyusun rencana 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: Integritas Kepemimpinan; Energi Kepemimpinan.
2. Agenda Kepemimpinan Strategis: mata pelatihan Kepemimpinan Digital, Kepemimpinan Kewirausahaan dan Organisasi Pembelajar.
3. Agenda Manajemen Strategis, terdiri dari mata pelatihan Manajemen Strategis Sektor Publik, Marketing Sektor Publik, Isu Strategis dan Kemitraan Pemerintah Swasta (*Public Private Partnership*).
4. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis, terdiri dari mata pelatihan Visitasi Kepemimpinan Nasional, *Policy Brief*, dan mata pelatihan Proyek Perubahan.

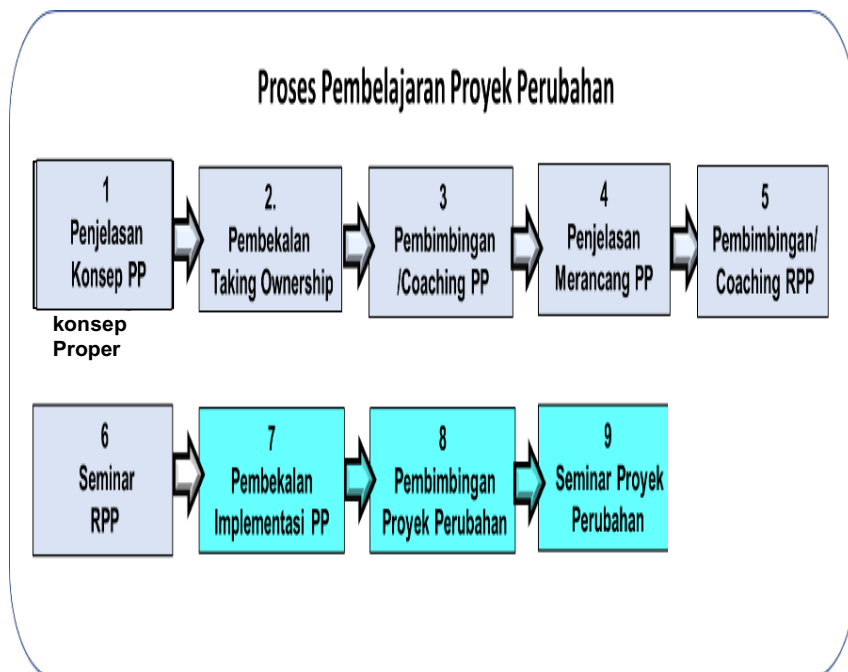
#### D. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan

Proses pembelajaran mata pelatihan proyek perubahan selama masa PKN II, 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 dan/atau secara *e-learning* juga di instansinya untuk mempraktekkan 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*
    - *marketing* gagasan proyek perubahan ke mentor, *stakeholders*
  - c. Pembimbingan (*coaching*) untuk tindak lanjut *taking ownership* untuk pembahasan gagasan perubahan.
    - Materi: finalisasi gagasan proyek perubahan, yang telah disetujui mentor
  - d. Penjelasan merancang proyek perubahan
    - Materi: *draft* rancangan proyek perubahan

- e. Pembimbingan penyusunan rencana proyek perubahan (RPP)
    - Materi: finalisasi rancangan proyek perubahan
  - f. Seminar rencana proyek perubahan (RPP)
    - Materi: Komitmen dan penajaman proyek perubahan
2. Tahap implementasi perancangan 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, laboratorium kepemimpinan)



Proses di atas adalah pembelajaran di kelas (*on campus*) dengan pengampu (*widyaiswara*), sedangkan waktu terbanyak adalah proses perancangan proyek perubahan dan proses implementasinya di instansinya (*off campus*). 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 dan mendiseminasikan proyek perubahan;
6. Menyusun laporan proyek perubahan
7. Menyajikan hasil pelaksanaan proyek perubahan (dalam seminar laboratorium kepemimpinan).

#### **E. Ciri Pemimpin Perubahan dan Perannya sebagai Coach**

Banyak ahli memberikan pengertian atau definisi tentang pemimpin. Dari berbagai definisi, ada kesamaan makna tugas pemimpin, 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 menyenangkan, kinerja lebih atau terbaik (*better or best performance*) 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 yang ingin dicapai, yaitu 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 rencana, yang dapat disebut dengan nama berbeda tetap mengandung hal yang sama yaitu upaya perubahan, seperti rencana aksi, Renstra, *Roadmap*, atau dokumen lainnya. Ketiga, pemimpin perubahan memiliki kemampuan mempengaruhi atau 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 dan lebih fokus,

peran tersebut perlu dimunculkan dan ditegaskan sesuai kaidah-kaidah yang benar dalam proses proyek perubahan dan pelaporan hasilnya.

Dalam hal ini, peserta 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 atau tugas *coach*, yang dapat dilakukan peserta dalam memimpin proyek perubahan di instansinya, antara lain:

1. Observasi kinerja/masalah dalam tim kerja proyek perubahan;
2. Menggali potensi, mendorong dan memotivasi serta mengembangkan kompetensi 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 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, dan sebagainya.

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 rencana hingga evaluasi atas

pelaksanaanya, 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 terencana, 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

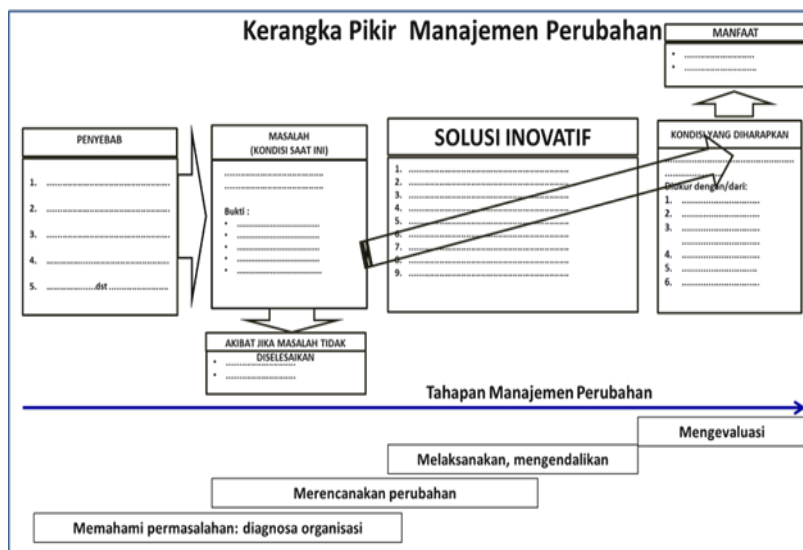
organisasi atau unit kerjanya untuk diimplementasikan dan memberi manfaat bagi peningkatan kinerja organisasi dan individunya.

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 dan strategi yang tepat dengan kondisi di organisasi masing-masing peserta. Dalam hal ini, fasilitator/widyaiswara dapat memperkaya tentang strategi dalam manajemen perubahan dari sumber-sumber lain.

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



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



## G. Rangkuman

Proyek perubahan merupakan wadah dan tugas peserta PKN Tingkat II dalam menerapkan pembelajaran mata-mata pelatihan PKN Tingkat II. Penerapan yang dilakukan di instansinya masing-masing juga untuk membangun kompetensi peserta sebagai pemimpin strategis 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, paling tidak, 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 rencana proyek perubahan, peserta/pemimpin perubahan sudah harus membangun dukungan. Untuk itu, peserta dapat menggunakan materi, strategi dan teknik dalam mata pelatihan *Marketing* Sektor Publik, Energi Kepemimpinan dan juga pembelajaran dari Visitasi Kepemimpinan Nasional.

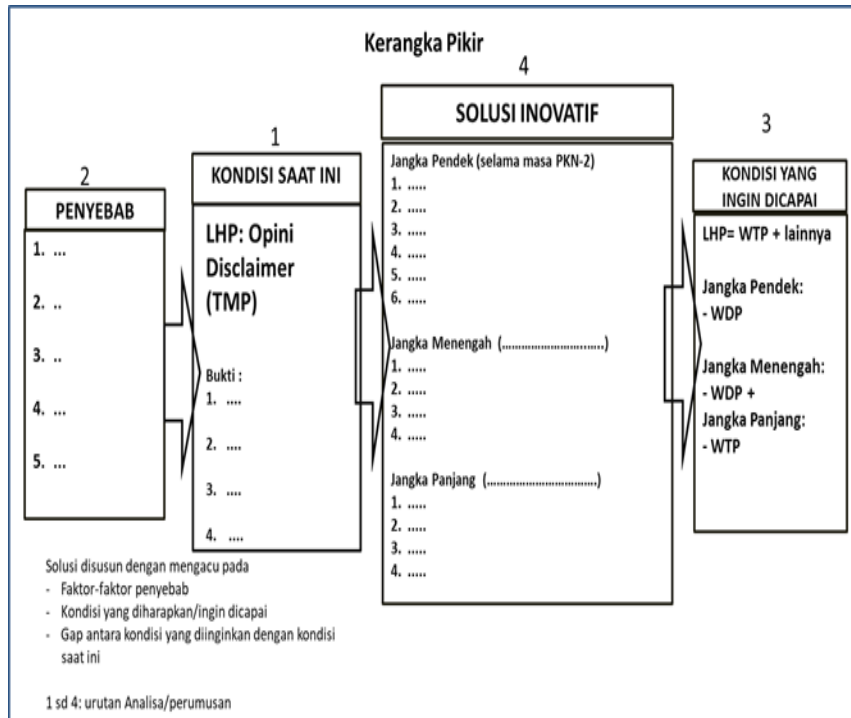
## **C. Menyusun Rencana Proyek Perubahan**

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 dengan 8 area perubahannya, 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.

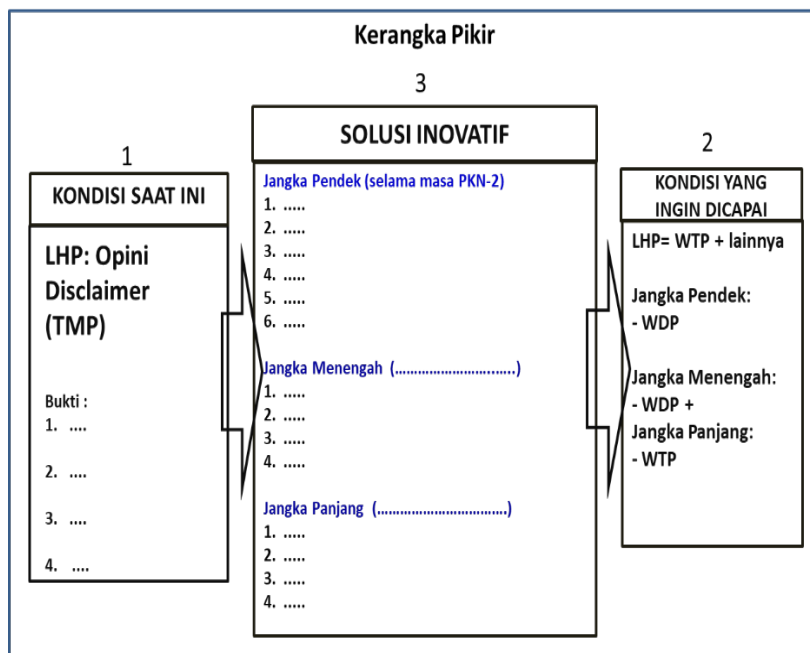
Jika masalah yang akan diselesaikan adalah masalah yang terjadi di luar instansi yang menjadi tanggung jawab organisasi/unit kerja peserta, misal masalah pemberdayaan masyarakat, kesehatan masyarakat, lingkungan hidup, kriminalitas, penanganan narkoba di masyarakat, maka dapat menggunakan metode atau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

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



*Gambar 4 Kerangka Pikir Teknik Analisis*

Atau dituangkan dalam kerangka pikir yang lebih sederhana.



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

1. Jika peserta telah menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama atau unit organisasi setingkat JPT Pratama, maka tugas dan fungsi tempat peserta bekerja menjadi acuan untuk menyusun rancangan proyek perubahan. Namun jika peserta belum menduduki jabatan setingkat JPT Pratama maka locus untuk proyek perubahannya adalah organisasi/unit kerja setingkat JPT Pratama, 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 Kepemimpinan Strategis dan Agenda Manajemen Strategis.

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/Rencana Proyek Perubahan dan Laporan Implementasi Proyek Perubahan, sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor: 311/K.1/ PDP.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II. Hal ini dimaksudkan, agar proyek perubahan peserta memenuhi kriteria evaluasi penilaian proyek perubahan tersebut.

Untuk Rancangan atau Rencana Proyek Perubahan, ada 5 (lima) aspek evaluasi atau penilaian yaitu:

- a. Ketepatan rencana proyek perubahan dengan tuntutan organisasi adaptif
- b. Terobosan inovatif dan cakupan manfaat untuk organisasi adaptif
- c. Tahapan rencana perubahan dan ketepatan strategi organisasi
- d. Rencana Strategi Marketing: kejelasan peta *stakeholders*, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing
- e. Rencana strategi pengembangan kompetensi dalam proyek perubahan.

Kelima aspek penilaian tersebut harus tercakup dalam Rancangan Proyek Perubahan. Untuk memudahkan peserta menyusun rancangan tersebut, substansi proyek perubahan yang memenuhi kelima aspek

tersebut dapat dituangkan, pada bagian-bagian dalam Rancangan Proyek Perubahan, yang sekurang-kurangnya mencakup:

**1. Judul**

Memuat judul proyek perubahan yang akan dilakukan.

**2. Deskripsi Proyek Perubahan**

Memuat penjelasan singkat tentang substansi proyek perubahan.

**3. Latar Belakang (*Burning Platform*)**

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.

Dalam latar belakang ini, dijelaskan juga kondisi ideal organisasi yang akan dicapai, kondisi saat ini, dan permasalahan atau kendala yang dihadapi, serta strategi untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan.

Agar fokus dan memudahkan pelaksanaan dan pengukuran capaian perubahannya, dibuat kondisi ideal yang dapat dirinci ke dalam tiga tahapan: jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Demikian juga, strategi atau solusinya penyelesaian (akan dijelaskan dalam bagian tahapan perubahan rencana strategis). Hal ini dimaksudkan agar terdapat relevansi atau keterkaitan dan memudahkan pengukurannya antara strategi/solusi dengan target atau sasaran dalam jangka panjang, menengah dan pendek.

Jika substansi proyek perubahan ini relevan atau memiliki kemiripan yang relatif dengan proyek perubahan sebelumnya,

maka dalam latar belakang perlu dijelaskan referensinya, antara lain proyek perubahan yang pernah dilakukan oleh peserta PKN Tingkat II sebelumnya dan memiliki relevansi dengan proyek perubahan yang akan dilakukan peserta diulas secara singkat. Ulasan tersebut menggambarkan perspektif baru terhadap proyek perubahan yang sedang disusun.

#### **4. Tujuan Proyek Perubahan**

Tujuan proyek perubahan difokuskan pada upaya untuk membangun organisasi adaptif. Dalam tujuan ini dijelaskan tentang tujuan yang akan dicapai baik jangka panjang (satu atau dua tahun), jangka menengah (enam bulan atau satu tahun) dan jangka pendek (batas waktu berakhirnya PKN Tingkat II). Peserta perlu memperhatikan secara tajam capaian-capaian yang akan diperoleh dalam rencana proyek perubahan. Informasi capaian tersebut dapat bersifat terobosan inovatif.

#### **5. Output (keluaran) dan Outcome (hasil/manfaat)**

Secara umum, output adalah produk yang dihasilkan adalah produk akhir proyek perubahan yang akan diseminarkan dalam seminar implementasi proyek perubahan, yang dilakukan pada akhir pembelajaran PKN II. Artinya produk akhir adalah produk jangka pendek dari proyek perubahan.

Sedangkan *outcome* adalah hasil adalah berfungsinya *output* atau produk tersebut, yang dalam konteks ini disebut juga manfaat. *Outcome* atau hasil/manfaat merupakan hasil jangka panjang yang akan dicapai dari produk akhir proyek perubahan Manfaat proyek perubahan berisi penjelasan hasil yang akan diperoleh instansi tempat bekerja peserta PKN II dari proyek perubahan peserta.

Manfaat yang diberikan ini juga untuk merespon tuntutan perubahan dan tantangan lingkungan strategis.

## 6. Tahapan Perubahan Rencana Strategis

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.

Dalam bagian ini juga dijelaskan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi proyek perubahan. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan bagi tim efektif maupun *stakeholders* yang terkait dengan proyek perubahan.

## 7. Rencana Strategi Marketing

Rencana strategi marketing mencakup: a) rencana strategi marketing penyusunan rencana proyek perubahan, b) rencana strategi marketing pelaksanaan/implementasi proyek perubahan. Rencana strategi marketing memuat identifikasi instansi/individu yang berkepentingan dan memiliki pengaruh baik pengaruh positif (mendukung) maupun negatif (sumber penghambat) terhadap hasil akhir dari proyek perubahan. Stakeholder dapat dibedakan antara stakeholder internal (masih dalam satu instansi) atau eksternal yaitu instansi lain atau individu yang berpengaruh di luar instansi peserta. Pemetaan stakeholder dan perencanaan strategi marketing dapat mengacu kepada mata pelatihan Dialog Strategis dan Marketing Sektor Publik.

#### **8. Identifikasi potensi kendala dan dan solusinya**

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

#### **9. Faktor Kunci Keberhasilan**

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

#### **10. Tata kelola proyek perubahan**

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

#### **11. 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).

Pokok-pokok RPP di atas adalah acuan secara umum. 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 II, yang dihadiri mentor dan *coach* yang juga berperan sebagai moderator. Evaluasi ini dimaksudkan untuk melihat apakah RPP sudah memenuhi lima aspek RPP, mengandung kebaruan (inovatif) dan dapat dilaksanakan pada tahap jangka pendek atau selama masa PKN II dan paska 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.

Pada seminar proyek perubahan peserta juga memaparkan hasil pemetaan kompetensi kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri dalam bentuk PPT 1 (satu) halaman yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen PPT Proyek Perubahan. Penilaian terhadap komponen ini dilakukan oleh *coach* dan mentor.

#### **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 proyek perubahan dengan tuntutan organisasi adaptif, terobosan inovatif dan cakupan manfaat untuk organisasi adaptif, tahapan rencana perubahan dan ketepatan strategi organisasi, rencana strategi marketing (kejelasan peta stakeholders, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing), rencana strategi pengembangan kompetensi dalam proyek perubahan. Tujuan seminar adalah untuk menilai dan menyempurnakan RPP agar dapat dilaksanakan dan menjamin keberhasilannya.

#### **F. Soal Latihan**

Diskusikan dalam kelompok:

Inventarisasi beberapa masalah di organisasi/unit kerja salah satu peserta dalam kelompok, pilih salah satu masalah untuk diselesaikan dalam proyek perubahannya. Lakukan diagnosa masalah tersebut sebagai kondisi awal/saat ini, analisa penyebab atau faktor-faktor penyebab yang berpengaruh terhadap mempengaruhi terjadinya masalah tersebut. Kemudian tentukan kondisi yang diinginkan, dan tentukan terobosan atau solusi inovatifnya

Fasilitator/widyaiswara dapat menyesuaikan/menyiapkan materi/soal lain 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. Saran-saran narasumber akan ditanyakan kembali olehnya pada saat Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan (Laboratorium Kepemimpinan). Untuk persiapan implementasi, peserta juga akan mendapat pembelajaran dari widyaiswara/fasilitator secara klasikal dan/atau *e-learning* dan tentunya arahan dari *coach* masing-masing peserta sesuai masa proyek perubahan.

#### **B. Melaksanakan Tahapan Perubahan**

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

Untuk kegiatan-kegiatan pada tahapan jangka menengah dan jangka panjang dilaksanakan setelah paska PKN II. Diharapkan, peserta memiliki komitmen kuat dengan didukung mentor dan instansinya, untuk konsisten melanjutkan pelaksanaan proyek perubahannya agar dapat

memberikan manfaat yang optimal bagi organisasinya dan *stakeholders*-nya.

Pada tahapan ini peserta menyelesaikan mata pelatihan pilihan yang mendukung proyek perubahan. Serta melakukan pengembangan potensi diri sesuai dengan strategi yang telah disusun dan telah disepakati dengan mentor.

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

Sesuai dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara. No. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor: 311/K.1/PDP.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, ada 6 (enam) aspek evaluasi atau penilaian terhadap implementasi proyek perubahan, yaitu:

1. Capaian Perubahan Terhadap Rencana Perubahan
2. Kepemimpinan Strategis
3. Implementasi Strategi Marketing : ketepatan stakeholder utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan strategi 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

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

- 1. Ringkasan Eksekutif**
- 2. Bab I Rencana 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 Terhadap Rencana Perubahan
- b. Kepemimpinan Strategis
- c. Implementasi Strategi Marketing : ketepatan stakeholder utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan strategi organisasi, dan strategi marketing (diseminasi dan publikasi proyek perubahan)
- d. Keberlanjutan proyek perubahan
- e. Pemberdayaan organisasi pembelajar: pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi dalam proyek perubahan
- f. 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 strategis, 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 pendekatan atau mata pelatihan PKN II 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.

Kedepan, 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 dalam LMS Pelatihan Struktural 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.

Pada seminar implementasi proyek perubahan peserta juga memaparkan proses dan progres/hasil pengembangan potensi diri dalam bentuk PPT 1 (satu) halaman yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen PPT Implementasi Proyek Perubahan. Penilaian terhadap komponen ini dilakukan oleh *coach* dan mentor.

### **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. Laporan disajikan dalam seminar yang dihadiri narasumber/penguji, *mentor* dan *coach* yang juga sebagai moderator. Narasumber memberikan penilaian tingkat keberhasilan dengan enam aspek tersebut. Pada akhir seminar peserta dan *mentor* memberikan komitmen untuk melanjutkan proyek perubahan pada tahapan berikutnya, dan mendesiminasikannya.

### **G. Soal Latihan**

Pembelajaran PKN II selesai, tidak ada soal Latihan Namun jika dianggap perlu, soal dapat disampaikan dan dinilai oleh fasilitator/widyaiswara.

## 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 II 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. Memberikan persetujuan dalam penetapan isu;
2. Menyepakati *timeline* penyelesaian kegiatan yang akan dilaksanakan;
3. Memberikan dukungan penuh kepada Peserta dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan;
4. Memberikan bimbingan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan;
5. Sebagai inspirator dalam melakukan kegiatan-kegiatan penyelesaian isu;
6. Memberikan bimbingan lanjutan apabila peserta bimbingan ditunda kelulusannya;
7. Melakukan penilaian sikap perilaku kepemimpinan peserta pelatihan dengan menggunakan instrumen pemetaan sikap perilaku kepemimpinan;
8. Bersama dengan peserta, menyepakati strategi pengembangan potensi diri;
9. Memberikan bimbingan dan pendampingan pelaksanaan pengembangan potensi diri;
10. Memberikan penilaian sikap perilaku pada kegiatan pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri.

## B. Peran Coach

Dalam PKN II, *coach* memiliki peran/tugas:

1. Memberikan motivasi dan tantangan-tantangan kepada peserta.
2. Membimbing peserta menyelesaikan seluruh tahapan pembelajaran aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan;
3. Melakukan monitoring kegiatan peserta selama pembelajaran aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan menggunakan media/metode yang disepakati;
4. Melakukan koordinasi dengan mentor untuk membantu peserta apabila peserta mengalami permasalahan selama pembelajaran aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan (*jika diperlukan*);
5. Memberikan masukan kepada peserta terkait aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan substansi mata pelatihan pada saat pemilihan isu yang aktual, gagasan kreatif yang diusulkan, dan pelaksanaan kegiatan dalam menyelesaikan isu selama pembelajaran aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan di tempat kerja;
6. Memberikan *feedback* terhadap laporan progress implementasi aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan yang disampaikan peserta bimbingan minimal seminggu sekali (setiap hari akhir pekan);
7. Mengembangkan instrumen monitoring dan perekaman terhadap progress yang dilaporkan oleh peserta bimbingan;
8. Mengkomunikasikan proses, kemajuan dan hasil coaching kepada penyelenggara pelatihan;
9. Menjadi konselor pada saat peserta mengalami *lack of motivation* selama proses pembelajaran aktualisasi/aksi perubahan/proyek

perubahan atau menyusun rancangan dan laporan aktualisasi/aksi perubahan/proyek perubahan;

10. Melakukan pengecekan progres pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pelaksanaan pengembangan potensi diri;
11. Memberikan penilaian sikap perilaku pada kegiatan pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri.

### **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 dan *coach*;
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) diunggah ke dalam LMS 1 hari sebelum Seminar RPP dilakukan.
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 success 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 ke dalam LMS 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.
14. Berkomunikasi secara aktif dengan mentor dan *coach* terkait dengan pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pengembangan potensi diri.

## BAB VII

### PENUTUP

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

## Lampiran 1 Formulir Persetujuan Mentor



**CONTOH**

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

**FORM PERSETUJUAN MENTOR  
PKN TK. II ANGKATAN .... TAHUN ....**

Nama Peserta :  
NDH :  
Instansi :

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

Capaian Perubahan :

\*) Mengetahui  
Atasan Langsung,

Disetujui oleh  
Mentor,

.....


Note: dilampirkan dalam Rancangan Proyek Perubahan

Lampiran 2 Formulir Persetujuan *Coach*

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

Lampiran 3 Kartu Kendali *Coaching* bagi Peserta\*

\*jika diperlukan



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

Lampiran 3 Kartu Kendali Coaching bagi *Coach*\*

\*jika diperlukan



Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Pusbangkom Pimnas dan Manajerial ASN

**COACH**

**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

## Lampiran 5 Kartu Kendali Mentoring Bagi Peserta\*

\*Jika diperlukan

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

CONTOH

Lampiran 6 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.....

..

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

*(akan dirumuskan kemudian...)*

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

## PENGUNAAN E-LEARNING

Peserta PKN Tk. II memanfaatkan fasilitas *LMS Struktural Kepemimpinan*

<http://kepemimpinan-asnpintar.lan.go.id> untuk proses *coaching*,  
mentoring serta unggah dokumen-dokumen yang dibutuhkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Davidson, J. (2005). *The Complete Idiot's Guide to Change Management*. Indianapolis: Alpha Book.
- Dewi, Rosmala Rosma dan Teguh Kurniawan. (2019). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan*. *Jurnal Natapraja, Vo. 7, No.1*, Univesitas Negeri Yogyakarta
- Kotter, John. (2014). *Leading Change, Strategi Kepemimpinan Bisnis dari Pakar Kenamaan Dunia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Prenada. Cameron, K. (2004). *A Process for Changing Organizational Culture*.
- Rogers, M. Everett. (1983). *Diffuision of Innovation. Third Edition*. New York: The Free Press.
- Sulaksana, Uyung. (2004). *Managemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- <https://samahitawiroutama.com/peran-coach-yang-efektif-dalam-organisasi/#>:
- <https://glcworld.co.id/coaching-untuk-tim/>
- <https://www.goodaidea.com/book>
- <https://employers.glints.id/resources/6-prinsip-utama-dari-leadership-coaching-style/>
- <https://korporaconsulting.com/coaching-101-prinsip-dasar-coaching/>
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor: 311/K.1/PDP.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II.