

**2023**

**PROYEK  
PERUBAHAN**

---

**MODUL PKN TINGKAT II**

**Lembaga Administrasi Negara**

Hak Cipta © pada:  
Lembaga Administrasi Negara  
Edisi Tahun 2023

**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.

Dr.Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

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>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II TUJUAN, HASIL BELAJAR DAN MATERI POKOK.....</b>	<b>6</b>
A. Tujuan .....	6
B. Hasil Belajar .....	8
C. Indikator Hasil Belajar .....	8
D. Materi Pokok.....	9
<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 Mata Pelatihan lain.....	13
D. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan .....	14
E. Ciri Pemimpin Perubahan dan Perannya sebagai Coach.....	18
F. Manajemen Perubahan .....	20
G. Rangkuman.....	23
<b>BAB IV PERANCANGAN PROYEK PERUBAHAN .....</b>	<b>24</b>
A. Membangun Gagasan Perubahan .....	25
B. Membangun Dukungan.....	25
C. Menyusun Rancangan Proyek Perubahan .....	26
D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan .....	37
E. Rangkuman.....	38
<b>BAB V PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN .....</b>	<b>40</b>
A. Persiapan Implementasi Proyek Perubahan .....	40
B. Melaksanakan Tahapan Perubahan.....	40

C. Menyusun Laporan Hasil Pelaksanaan Proyek Perubahan (Tahapan Jangka Pendek) .....	41
D. Seminar Hasil Implementasi Proyek Proyek Perubahan .....	47
E. Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan .....	48
F. Rangkuman.....	48
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>50</b>
<b>LAMPIRAN DOKUMEN PELENGKAP PROYEK PERUBAHAN: .....</b>	<b>51</b>
A. FORM I: Formulir Persetujuan <i>Mentor</i> Pada Tahap Membangun Komitmen Bersama .....	51
B. FORM II: Formulir Persetujuan <i>Coach</i> Pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan.....	52
C. FORM III: Formulir Kartu Kendali Coaching (*dapat digunakan).....	53
D. FORM IV: Formulir Komitmen Melanjutkan Proyek Perubahan .....	54
<b>PENGUNAAN E-LEARNING .....</b>	<b>55</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>56</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Pembelajaran Proyek Perubahan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2 Manajemen Perubahan.....	22
Gambar 3 Framework Manajemen Perubahan .....	23
Gambar 4 Framework Penyelesaian Masalah Versi 1.....	27
Gambar 5 Framework Penyelesaian Masalah Versi 2.....	28

## **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 (ASN).

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 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan turunannya yaitu Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman 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 dengan PerLAN dan KepLAN ini, pembelajaran PKN Tingkat II dilalui melalui 3 (tiga) kelompok mata pelatihan, yaitu:

- 1) Kelompok Mata Pelatihan Inti;
- 2) Kelompok Mata Pelatihan Dasar; dan
- 3) Kelompok Mata Pelatihan Pilihan.

Pembelajaran yang diperoleh melalui 4 (empat) agenda pada kelompok mata pelatihan inti yaitu terdiri dari:

- 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. Sedangkan bagi kelompok mata pelatihan dasar, pembelajaran yang wajib ditempuh oleh Peserta PKN Tingkat II, yaitu:

- 1) *Self-Resilience*;
- 2) *Digital Skill* dalam Penyusunan Kebijakan; dan
- 3) Mengelola Hubungan Kerja Produktif antar Generasi.

Bagi kelompok mata pelatihan pilihan, Peserta diwajibkan untuk mempelajari 3 (tiga) mata pelatihan lainnya yang berbeda yang membantu menunjang penyusunan proyek perubahan.

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. Proyek perubahan juga harus diselaraskan dengan Reformasi Birokrasi Berdampak yang dicanangkan oleh Presiden

dan Kementerian PANRB dengan harapan untuk percepatan penerima manfaat program pembangunan dan kelancaran Investasi, percepatan penyelesaian masalah penting di masyarakat terutama dalam upaya pengurangan kemiskinan, program digitalisasi administrasi pemerintah, dan berpartisipasi langsung dalam program prioritas Presiden.

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 Tingkat II ini.

## BAB II

### TUJUAN, HASIL BELAJAR, DAN MATERI POKOK

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 yang sejalan dengan RB Berdampak;
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 praktik 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; dan
8. melaksanakan Seminar Proyek Perubahan.

#### **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; dan
8. Seminar Proyek Perubahan.

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

## **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 mendiseminasikannya. 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. Merupakan ide terobosan dan bersifat inovatif dari peserta sebagai pemimpin perubahan, bukan dari orang lain,
2. Merupakan hasil proses diagnosis di organisasi/unit kerja organisasi yang dipilih yang dilakukan pada saat pelatihan (isu/permasalahan yang *up-to-date*);

3. Memperoleh dukungan penuh baik oleh atasan langsung maupun institusi;
4. Menjawab permasalahan organisasi dalam lingkup strategis;
5. Meningkatkan kinerja organisasi menuju organisasi adaptif;
6. Dapat dilaksanakan (*feasible* dan *implementable*), bermanfaat atau memberi keuntungan bagi organisasi; dan
7. Menunjukkan *branding* dari proyek perubahannya.

Adapun kriteria khusus proyek perubahan PKN Tingkat II wajib dikaitkan dengan tema RB Berdampak, antara lain:

1. Pengentasan Kemiskinan: tata kelola birokrasi agar besarnya anggaran kemiskinan berdampak optimal pada angka penurunan kemiskinan. Hal tersebut akan dibuktikan dalam laporan proyek perubahan yang memuat angka konkret penurunan kemiskinan. Misalnya meningkatnya 80% angka harapan hidup di wilayah Kelurahan X yang teratribusi sebagai daerah miskin.
2. Peningkatan Investasi: reformasi birokrasi memperkuat penerapan *omnibus law*, *competitive index* dengan tujuan untuk melipatgandakan investasi. Dukungan terhadap kemudahan investasi menjadi indeks RB bagi K/L/Pemda. Hal tersebut akan dibuktikan dalam laporan proyek perubahan yang memuat angka meningkatnya jumlah investasi. Misalnya, capaian *Ease of Doing Business* (EODB) Provinsi X melonjak 70%.
3. Percepatan Prioritas Aktual Presiden: Penguatan tata kelola birokrasi merespon dan mengawal hal-hal mendesak sesuai arahan Presiden untuk memitigasi risiko yang berdampak serius pada masyarakat. Hal tersebut akan dibuktikan dalam laporan proyek perubahan yang memuat beberapa capaian terhadap pemenuhan target program

prioritas Presiden. Misalnya, angka *stunting* yang menjadi *concern* Presiden di beberapa wilayah mengalami penurunan hingga 20%.

4. Digitalisasi Administrasi Pemerintahan: Terciptanya birokrasi tangkas dan pelayanan publik berbasis digital untuk memudahkan rakyat, berbasis struktur digital, budaya digital, dan kompetensi digital pada birokrasi. Hal tersebut akan dibuktikan dalam laporan proyek perubahan yang memuat beberapa capaian terhadap optimalisasi teknologi informasi di OPD tertentu. Misalnya, 80% nelayan di wilayah Labuan Bajo telah memanfaatkan Aplikasi Pengidentifikasi Lokasi Ikan.

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 yang 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 Mata Pelatihan 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 Agenda, Visitasi Kepemimpinan Nasional, *Policy Brief*, dan mata pelatihan Proyek Perubahan.
5. Kelompok Mata Pelatihan Dasar meliputi Keterampilan Digital (*Digital Skill*) dalam Penyusunan Kebijakan, *Self-Resilience*, dan Kepemimpinan Berwawasan Internasional.
6. Kelompok Mata Pelatihan meliputi 3 (tiga) mata pelatihan yang dipilih peserta sesuai dengan fokus proyek perubahannya. Mata Pelatihan Pilihan tersebut memiliki kontribusi, manfaat dan keterkaitan dengan fokus proyek perubahan setiap peserta.

#### **D. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan**

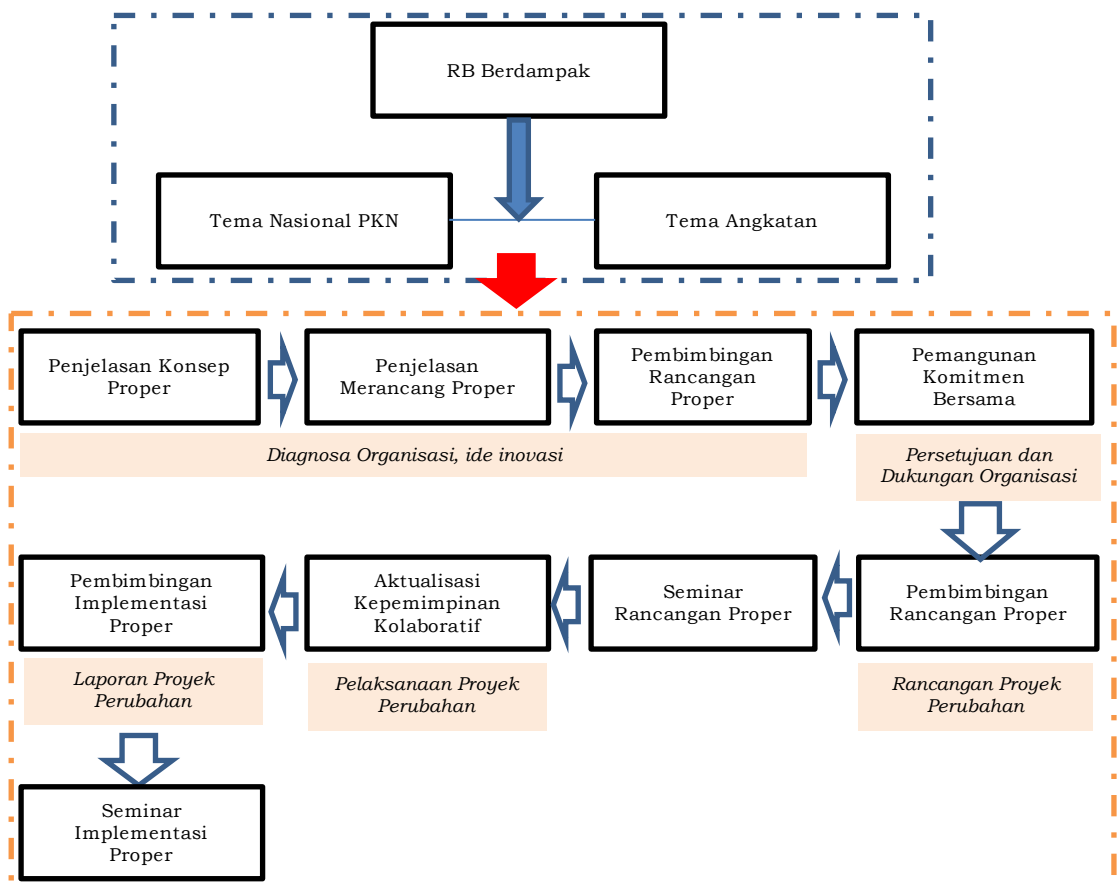
Proses pembelajaran mata pelatihan proyek perubahan selama masa PKN II, dibagi dalam dua bagian yaitu; 1) proses perancangan proyek perubahan atau penyusunan proyek perubahan; dan 2) proses implementasi proyek perubahan. Pembelajaran dimaksud selain secara klasikal dan/atau secara *e-learning* juga di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

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 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 merancang proyek perubahan
    - Materi: *draft* Rancangan Proyek Perubahan
  - e. Pembimbingan penyusunan Rancangan Proyek Perubahan (RPP)
    - Materi: finalisasi Rancangan Proyek Perubahan
  - f. Seminar Rancangan Proyek Perubahan (RPP)
    - Materi: pemaparan, evaluasi, komitmen dan penajaman proyek perubahan. Pada saat pemaparan RPP, peserta juga memaparkan hasil mentoring pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri.
2. Tahap implementasi perancangan proyek perubahan, meliputi:
  - a. Pembekalan implementasi proyek perubahan
    - Materi: pelaksanaan tahapan 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 dan pengalaman memimpin laboratorium kepemimpinan), evaluasi, dan komitmen pelaksanaan proyek perubahan jangka menengah dan panjang. Pada saat pemaparan Laporan Proyek Perubahan, peserta juga memaparkan hasil pengembangan potensi diri.



Gambar 1. Proses Pembelajaran Proyek Perubahan

Proses di atas adalah pembelajaran di kelas (*on campus*) dengan fasilitasi pengampu materi dan *coach*. Pada tahapan Seminar RPP dan Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan dilaksanakan bersama *Coach*, *Mentor* dan Penguji/narasumber. Sedangkan waktu terbanyak adalah proses perancangan proyek perubahan dan proses implementasinya di instansinya (*off campus*) dengan fasilitasi *mentor* dan *coach*. Pada 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 implementasi proyek perubahan).

Proses merancang dan implementasi di instansi peserta, selain dibimbing *coach* melalui berbagai media komunikasi secara efisien, fleksibel dan akuntabel juga dibimbing *mentor* yang secara intensif mendampingi keseluruhan proses perancangan dan implementasi.

### **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 memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang selalu berubah seiring dengan derasnya arus perubahan. Seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan dan perbaikan yaitu mengubah kondisi 'saat ini/semula' menjadi kondisi yang lebih baik, lebih bagus, lebih menyenangkan, dan indikator peningkatan kualitas lainnya mengubah kondisi semula menjadi kondisi yang lebih baik, lebih menyenangkan, kinerja lebih atau terbaik (*better or best performance*). Ini berarti ada perubahan, karena itu seorang pemimpin dianggap juga sebagai *role model* atau orang yang membawa perubahan atau *agent of change*.

Terdapat 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. **Ketiga**, kemampuan mengelola sumber daya. Termasuk dalam pengelolaan sumber daya adalah pemimpin perubahan

memiliki kemampuan mempengaruhi atau menggerakkan staf dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk terlibat dan mendukung upaya perubahan.

Ketiga ciri atau syarat tersebut harus dimiliki seorang pemimpin perubahan, dan jika tidak, maka dapat dipastikan peserta tidak dapat melakukan perubahan dengan baik atau tidak akan mencapai perubahan yang diinginkannya. Selain aspek manajerial mengelola sumber daya, peserta harus mampu memainkan peran sebagai pemimpin untuk memberikan *coaching* bahkan *mentoring* (jika diperlukan) pada tim kerjanya dalam proyek perubahan. Peserta harus mampu menjelaskan peran dalam proses *coaching* (dan *mentoring*) terhadap tim kerjanya, dan peran tersebut dimunculkan dan ditegaskan dalam proses proyek perubahan dan pelaporan hasilnya.

Pada dasarnya peran peserta sebagai *coach* tidak hanya untuk keberhasilan proyek perubahan tetapi juga dilakukan untuk membangun nilai-nilai (*values*) inovatif dan budaya kerja 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 dan menciptakan budaya kondusif untuk selalu terjadi perubahan dan perbaikan dalam organisasi/unit kerja. Berikut ini beberapa peran *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*), mengambil alih tugas staf/tim kerja, dan sebagainya.

Selain peran sebagai *coach* (bahkan *mentor*), adopsi proyek perubahan seringkali berimplikasi pada kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai pada unit kerja dimana perubahan dilakukan atau *stakeholder* yang terdampak atas proyek perubahan peserta pelatihan. Seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan memastikan kebutuhan pengembangan kompetensi ini dilaksanakan sehingga proyek perubahan dapat dilaksanakan dan berhasil mencapai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. Upaya bangkom yang dilakukan untuk memastikan proyek perubahan dapat diimplementasikan ini juga diintegrasikan dalam proses pelaksanaan proyek perubahan dan dilaporkan proses dan hasilnya.

Pengampu materi/fasiliator dan *coach* dapat memperkaya materi-materi dalam penyusunan proyek perubahan dari sumber-sumber lain yang tersedia.

## **F. Manajemen Perubahan**

Inti proyek perubahan adalah perubahan untuk perbaikan, untuk itu perlu dikelola dengan baik sejak tahap menyusun Rancangan hingga evaluasi atas pelaksanaannya. Penerapan manajemen perubahan (*change management*) menjadi kunci. 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) dimana 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 pada kondisi yang diinginkan melalui nilai, sistem, kepemimpinan, individu, tim, dan organisasi untuk masa depan yang lebih baik.

Dari berbagai definisi dan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih 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 individu.

Perubahan seringkali memunculkan penolakan karena membutuhkan adaptasi semua pihak yang terdampak. Adaptasi seringkali berpengaruh pada perubahan mekanisme kerja, budaya, peran, hak, kewajiban,

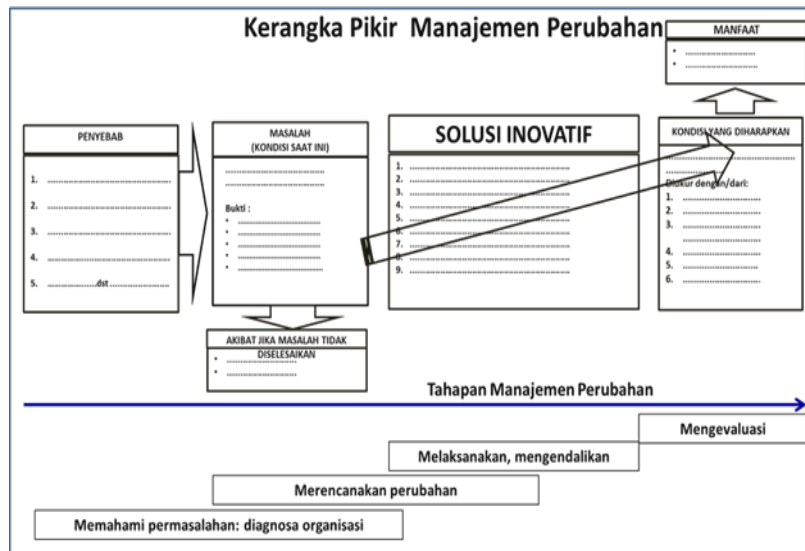
kebutuhan sumber daya baru, dan bahkan kebutuhan kompetensi baru. Proses ini membutuhkan manajemen perubahan yang baik, direncanakan, dikelola, dipastikan perubahannya, serta di evaluasi. Manajemen Perubahan yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan penolakan, resistensi, dan gagal mencapai target waktu serta hasil yang diharapkan.

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



Gambar 1 Manajemen Perubahan

Sementara itu, penerapan manajemen perubahan pada proyek perubahan, dapat dijelaskan dalam gambar di bawah.



Gambar 2 Kerangka Pikir Manajemen Perubahan

## G. Rangkuman

Proyek perubahan merupakan wadah dan tugas peserta PKN Tingkat II dalam menerapkan pembelajaran mata-mata pelatihan PKN Tingkat II. Penerapan yang dilakukan setiap instansi diharapkan akan membangun kompetensi peserta sebagai pemimpin strategis dalam menyelesaikan masalah-masalah strategis secara nasional.

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*, bahkan mentor bagi staf/tim kerja dalam proses perubahan sejak merancang hingga implementasinya. Kemudian, untuk mendukung keberhasilan, peserta perlu menerapkan manajemen perubahan dalam proses proyek perubahannya.

## BAB IV

### PERANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Menyusun rancangan proyek perubahan diawali dengan memperhatikan, merasakan dan menganalisa berbagai isu nasional terkini yang bersifat strategis dan 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. Secara khusus, isu atau fokus yang dipilih harus terkait dengan RB Tematik sebagaimana dijelaskan di atas. Isu tersebut harus dapat dianalisis dengan menggunakan metode atau *tools* tertentu yang dikuasai peserta dan dibuktikan dengan data atau informasi yang valid. Terdapat 2 (dua) jenis problem: pertama problem yang sudah terjadi dan belum ada solusinya dan kedua, problem 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 mengatasi atau meminimalisir masalah tersebut.

Ketajaman analisis 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, survei kepada stakeholders, dan/atau melakukan diskusi bersama staf. Gagasan perubahan juga dapat muncul dari atasan peserta yang lebih dulu memahami potensi permasalahan yang ada. Jika demikian, peserta dapat menerima gagasan tersebut jika atasannya memintanya menjadi proyek perubahan.

Aspek lain yang harus diperhatikan dalam menyusun gagasan perubahan adalah penyusunan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan proyek perubahan tersebut. Efisiensi dan efektifitas menjadi ukuran untuk memastikan kontribusi pada pencapaian target-target tata kelola pemerintahan yang lebih baik sebagaimana tujuan Reformasi Birokrasi.

### **B. Membangun Dukungan**

Perubahan membutuhkan kerjasama, partisipasi, kolaborasi dan dukungan berbagai pihak terkait (*stakeholders*). Sejak menyampaikan gagasan hingga pelaksanaan rancangan proyek perubahan, peserta/pemimpin perubahan sudah harus mampu mengidentifikasi dan membangun dukungan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan proyek perubahan. Untuk itu, peserta dapat menggunakan kemampuannya

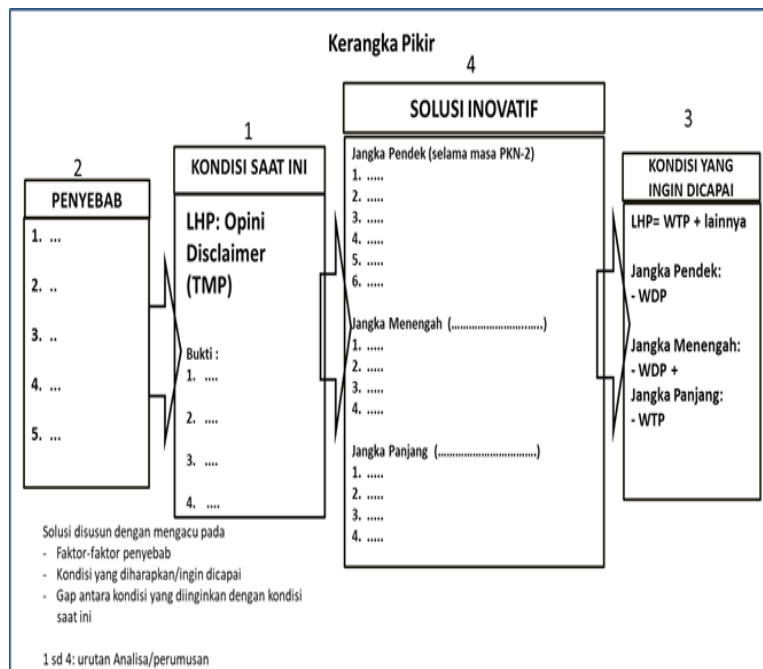
untuk membangun dukungan dari berbagai *stakeholders* dengan menerapkan materi pelatihan yang sudah dipelajarinya.

### **C. Menyusun Rancangan Proyek Perubahan**

Tahap berikutnya adalah menyusun proyek perubahan yang telah dimulai dengan menemukan gagasan sebagai masalah proyek perubahan. Proyek perubahan PKN Tingkat I memiliki cakupan masalah dan solusi yang berskala nasional atau internasional sebagai wujud kontribusi organisasi (lokus peserta) dalam pencapaian tujuan-tujuan nasional. Secara khusus, tujuan-tujuan RB Berdampak menjadi acuan utama dalam menetapkan fokus proyek perubahan. Masalah ini kemudian didiagnosa dengan menggunakan teknik atau tools analisa yang tepat. Berbagai teknik analisa dapat digunakan baik yang instrumennya telah tersedia seperti *7S Mckinsey* dan *Weisbord Six Model*, atau menggunakan teknik analisa terbuka (variabel masalah ditentukan oleh peserta sendiri), misalnya tree diagram, *fishbone*, SWOT atau SOAR. Diagnosa masalah dapat juga dilakukan dengan metode lain seperti *focus group discussion* untuk mencari variabel/aspek-aspek dalam organisasi yang lemah/berpengaruh kuat terhadap munculnya masalah yang akan diselesaikan. Teknis analisis lain seperti survey sosial, wawancara dan atau pengamatan langsung juga dapat digunakan untuk memastikan keberadaan masalah apabila masalah tersebut mempengaruhi/menghambat upaya mendukung tercapainya tujuan RB Berdampak, namun terjadi di luar instansi yang menjadi tanggung jawab organisasi/unit kerja peserta. Contohnya, permasalahan penggunaan anggaran yang terkait langsung dengan penurunan angka kemiskinan, penyederhanaan regulasi dengan penerapan *omnibus law* serta meningkatkan *competitive index* guna meningkatkan kemudahan

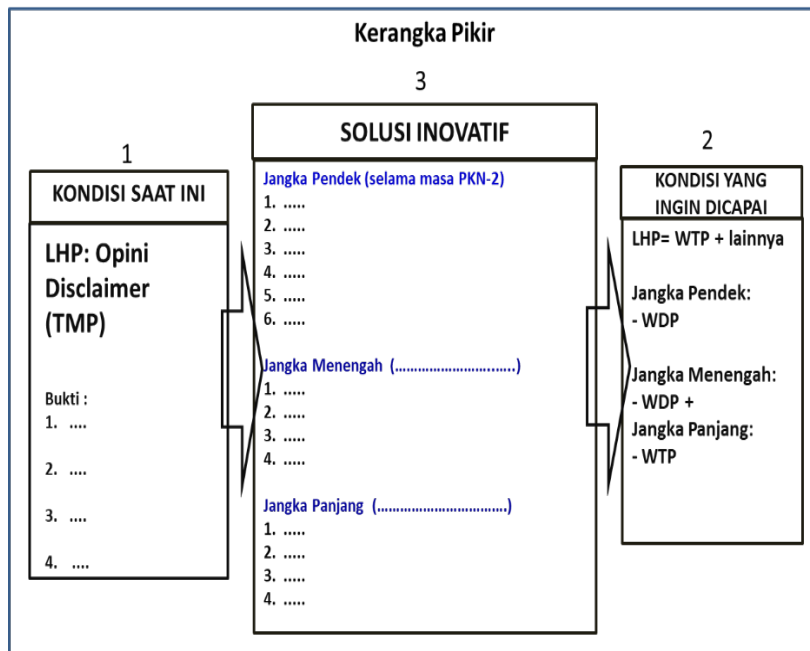
investasi, penguatan tata kelola birokrasi dalam merespon dan mengawal hal-hal mendesak sesuai dengan arahan Presiden untuk memitigasi risiko yang berdampak serius pada masyarakat, serta permasalahan dalam menciptakan birokrasi yang tangkas dan pelayanan publik berbasis digital untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat. Survey, wawancara dan observasi terstruktur dan dapat dibuktikan secara ilmiah dapat digunakan untuk memastikan keberadaan masalah dimaksud.

Hal yang harus diperhatikan adalah masalah dapat dianalisis dengan menggunakan teknik analisis/diagnosa apa saja yang diakui kehandalannya, namun hasilnya harus dapat dituangkan dalam kerangka pikir berikut ini.



Gambar 3 Kerangka Pikir Penyelesaian Masalah

Atau dituangkan dalam kerangka pikir yang lebih sederhana.



Gambar 4 Kerangka Pikir Penyelesaian Masalah

Beberapa 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 lokus untuk proyek perubahannya adalah organisasi/unit kerja setingkat JPT Pratama, yang ditugaskan atasan atau mentor untuk dijadikan lokus proyek perubahan.
2. Dalam menyusun rancangan proyek perubahan dan implementasinya, peserta menggunakan materi pembelajaran

yang dinilai relevan dengan substansi proyek perubahannya, seperti mata pelatihan dalam mata pelatihan Inti (Agenda Mengelola Diri, Agenda Kepemimpinan Strategis, dan Agenda Manajemen Strategis) serta Mata Pelatihan Dasar. Bahkan secara khusus, peserta harus memilih dan menggunakan Mata Pelatihan Pilihan untuk memperkaya proyek perubahan.

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 Rancangan Proyek Perubahan dan Laporan Implementasi Proyek Perubahan, sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan, agar proyek perubahan peserta memenuhi kriteria evaluasi penilaian proyek perubahan tersebut.

Rancangan Proyek Perubahan PKN Tingkat II diarahkan untuk memenuhi kompetensi manajerial sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Pemenuhan kompetensi tersebut direfleksikan dalam aspek penilaian, sebagai berikut:

No	Kompetensi Manajerial (Level 5)	Aspek Penilaian
1.	Pengambilan keputusan, orientasi	Ketepatan rencana proyek perubahan dengan tuntutan organisasi adaptif

No	Kompetensi Manajerial (Level 5)	Aspek Penilaian
	hasil, dan pelayanan publik	
2.	Pelayanan publik dan mengelola perubahan	Terobosan inovatif dan cakupan manfaat untuk organisasi adaptif
3.	Orientasi hasil	Tahapan rencana perubahan dan ketepatan strategi kolaborasi
4.	Pengembangan diri dan orang lain dan komunikasi	Rencana Strategi Marketing: Kejelasan peta <i>stakeholders</i> , pemanfaatan sumber daya organisasi, dan strategi marketing
5.	Mengelola perubahan, komunikasi, pengembangan diri dan orang lain, serta orientasi hasil	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. Executive Summary**

**2. Deskripsi Proyek Perubahan**

Memuat gambaran singkat tentang substansi proyek perubahan.

### **3. Pendahuluan**

#### **a) Latar Belakang**

Bagian latar belakang menjelaskan tentang kondisi ideal organisasi adaptif dan pemenuhan kebutuhan stakeholder yang akan dicapai. Dijelaskan juga kondisi saat ini beserta permasalahan dan kendala yang dihadapi sehingga dibutuhkan suatu proyek perubahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi peserta pelatihan yang selaras dengan RB Berdampak. Dampak juga perlu dijelaskan dalam latar belakang ini untuk menggambarkan urgensi proyek perubahan. Penjelasan terkait gagasan proyek perubahan dan urgensinya tersebut harus didukung dengan data dan informasi yang relevan (*evidence based*). Pada bagian ini, dijelaskan juga bagaimana keterkaitan permasalahan yang diangkat dengan RB Berdampak.

#### **b) Tujuan Proyek Perubahan**

Tujuan proyek perubahan difokuskan kepada upaya untuk membangun organisasi adaptif yang akan dicapai pada jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek harus dapat dicapai ketika pelatihan berakhir, sementara tujuan jangka menengah berkisar antara 6 (enam) bulan hingga maksimal 1 (satu) tahun, dan tujuan jangka Panjang diselesaikan dalam kurun waktu lebih dari 1 (satu) tahun hingga maksimal 2 (dua) tahun.

Tujuan juga memuat hubungan dengan visi misi organisasi atas permasalahan atau tantangan organisasi ke depan jika dikaitkan dengan kondisi saat ini dan RB Berdampak. Deskripsi tujuan disesuaikan dengan indikator “Capaian Hasil Perubahan terhadap

Rencana Perubahan dan Manfaat Proyek Perubahan” dalam evaluasi implementasi proyek perubahan.

**a) Manfaat**

Menjelaskan cakupan manfaat hasil proyek perubahan terhadap pemecahan masalah organisasi adaptif dengan mempertimbangkan risiko secara komprehensif. Manfaat proyek perubahan PKN Tingkat II memiliki cakupan secara nasional. Manfaat proyek perubahan PKN Tingkat II harus terukur secara ekonomi.

**b) Ruang Lingkup**

Memuat penjelasan tentang ruang lingkup permasalahan yang diangkat dalam proyek perubahan. Selain itu juga menjelaskan keterkaitan antara proyek perubahan dengan cakupan bidang tugas pemimpin strategis dan RB Berdampak sehingga mampu memenuhi tuntutan organisasi adaptif dan stakeholder

**4 Analisa Masalah**

Memuat teknis analisa masalah yang digunakan untuk menjelaskan kondisi saat ini (kinerja organisasi/nasional) atau tuntutan perubahan yang didukung dengan data dan informasi yang terkait. Langkah-langkah yang dilakukan dalam diagnosa masalah seperti identifikasi permasalahan, dampak, atau hasil diagnosa atau analisis lainnya dengan berbasis bukti dan menggunakan *tools* analisis yang tepat dijelaskan dalam bagian ini.

## 5 Strategi Penyelesaian Masalah

### a) Terobosan inovatif

Mendeskripsikan terobosan atau inovasi yang ditawarkan untuk menyelesaikan masalah yang sudah dipilih. Ide atau solusi yang dikembangkan harus dapat menyelesaikan program bersama secara nasional serta mendorong perubahan kebijakan yang berdampak nasional sesuai dengan tanggung jawab instansinya. Inovasi tersebut juga harus memenuhi kriteria inovasi yaitu: (a) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholder, (b) memiliki unsur kebaruan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Jika dilengkapi dengan *benchmarking*, hasil *benchmarking* dapat digunakan untuk memperkaya penyusunan proyek perubahan. Gambaran *lesson learnt* (adopsi/adaptasi atau pembelajaran lain) dari *benchmarking* dijelaskan pada bagian ini untuk menunjukkan keterkaitannya dengan inovasi dalam proyek perubahan.

### b) Pentahapan rencana proyek perubahan

Sebagai acuan dalam pelaksanaan proyek perubahan, perlu dibuat rencana aksi yang berupa rencana kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai *output* tertentu sehingga mencapai tujuan proyek perubahan. Dalam penyusunan aktivitas/kegiatan dengan output-outputnya terdapat beberapa output kunci sebagai penanda '*on-the-track*'nya kegiatan atau aktivitas yang dilakukan peserta. Atau dengan kata lain terdapat *milestones* dari serangkaian aktiviats/kegiatan yang dilakukan

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

Pentahapan memuat penjelasan pada setiap tahapan rencana proyek perubahan secara tepat, rinci dan feasible serta menggambarkan capaian output/outcome proyek perubahan dalam milestone jangka pendek, menengah, dan panjang. Hubungan antara tahapan rencana perubahan dengan ketepatan strategi organisasi untuk pencapaian tujuan harus tergambar dengan jelas.

### **c) Rencana Strategi Marketing**

Rencana strategi marketing mencakup kejelasan peta stakeholders, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan rencana strategi marketing pelaksanaan/implementasi proyek perubahan.

Kejelasan *stakeholder* dimulai dengan 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.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola perubahan sangat ditentukan dengan keberhasilannya untuk mengelola

sumber daya (baik sumber daya yang bersifat materiil maupun non materiil) yang dimiliki atau pun sumber daya yang berasal dari *stakeholder* terkait yang dapat mendukung proyek perubahan. Dukungan ini dapat diperoleh jika peserta memiliki strategi *marketing* yang baik sehingga mendapatkan dukungan dan *resources* yang cukup untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan.

Strategi marketing yang akan dilakukan peserta dengan mempertimbangkan peta *stakeholder* dan sumber daya organisasi. Pada bagian ini, peserta mengidentifikasi stakeholders dan menetapkan strategi komunikasi dengan stakeholders kunci, membuat branding, menyusun strategi publikasi (diseminasi, komunikasi, sosialisasi) proyek perubahan yang efisien, efektif dan modern dengan memanfaatkan berbagai strategi komunikasi terkini untuk memperoleh dukungan dalam pelaksanaan proyek perubahan..

## **6 Rencana Mata Pelatihan Pilihan Mendukung Proyek Perubahan**

Rencana Mata Pelatihan Pilihan Mendukung Proyek Perubahan Memuat daftar 3 (tiga) rencana mata pelatihan pilihan untuk mendukung fokus atau substansi proyek perubahan yang sudah disetujui *coach*. Mata pelatihan dapat diambil dari *Learning Management System* (LMS) LAN atau memilih pelatihan lain yang relevan diluar LMS LAN. Daftar mata pelatihan ini dilengkapi dengan penjelasan relevansi atau manfaat bagi proyek perubahan serta sumber belajar dalam LMS atau di luar LMS. Dalam pelaksanaan proyek perubahan, daftar ini dimungkinkan untuk

berubah dengan persetujuan *coach* untuk mengoptimalkan kemanafaatannya bagi proyek perubahan.

## **7 Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Adopsi Proyek Perubahan**

Adopsi sebuah inovasi atau perubahan memiliki konsekuensi munculnya kebutuhan kompetensi baru yang harus dikuasai siapapun yang terdampak atas inovasi tersebut. Pada bagian ini dijelaskan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai pada unit kerja dimana perubahan dilakukan atau stakeholder yang terdampak atas proyek perubahan peserta pelatihan. Identifikasi dan penjelasan ini disertai dengan strategi untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan tersebut.

Rencana strategi pengembangan kompetensi untuk adopsi proyek perubahan paling tidak memuat siapa pihak yang terdampak proyek perubahan, kompetensi baru apa saja yang dibutuhkan, dan bagaimana cara (strategi) pengembangannya. Poin-poin tersebut dapat dirangkum ke dalam tabel seperti berikut:

<b>Pihak Terdampak</b>	<b>Perubahan Kompetensi yang Dibutuhkan</b>	<b>Cara Pengembangan Kompetensi (klasikal/non klasikal)</b>
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. dst.		

## **8 Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri**

Pada bagian ini dijelaskan hasil mentoring pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri

dengan 2 (dua) poin penting yaitu Hasil Pemetaan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri. Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dilakukan oleh peserta dan mentor dengan menggunakan instrumen yang sama. Kedua hasil assessment ini menjadi bagian dari proses mentoring untuk mendapatkan kesepakatan kebutuhan pengembangan potensi (*gap* hasil pemetaan) dan juga strategi meningkatkan potensi peserta untuk menutup *gap* tersebut. Strategi dapat diprioritaskan pada aspek tertentu atau keseluruhan aspek yang diputuskan dalam proses *mentoring*.

Instrumen yang digunakan untuk assessment telah disusun oleh LAN. Instrumen ini pada dasarnya mengidentifikasi kompetensi manajerial peserta dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan tinggi pratama untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pimpinan tinggi pratama dan dapat diunduh di *Learning Management System* (LMS) Kepemimpinan.

**Catatan:** format dan layout penulisan laporan bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta.

#### **D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan**

Seminar Rancangan Proyek Perubahan (RPP) merupakan evaluasi oleh narasumber/penguji atas RPP yang disajikan peserta PKN Tingkat II, yang dihadiri mentor dan *coach* yang juga berperan sebagai moderator. Evaluasi ini dimaksudkan untuk melihat apakah RPP sudah memenuhi lima kriteria RPP, mengandung kebaruan (*novelty*) 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.

## **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 pengampu materi dan tentunya arahan dari *coach* dan *mentor* masing-masing peserta sesuai jadwal yang telah disepakati.

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

Pelaksanaan tahapan perubahan (milestone) dan kegiatan-kegiatan dilaksanakan dalam masa sekitar 2 (dua) bulan (minimal 60 hari kalender) adalah kegiatan pada tahapan jangka pendek. Kegiatan ini dilaksanakan sejak selesai seminar RPP hingga paling lambat 1 (satu) hari sebelum Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan. Dalam pelaksanaan kegiatan peserta perlu memonitor pelaksanaan, hasil dan bukti kegiatan untuk menguatkan kualitas proses pelaksanaan proyek perubahan.

Pelaksanaan tahapan perubahan untuk tahapan jangka menengah dan jangka panjang dilaksanakan setelah PKN Tingkat I selesai. Peserta harus mampu menunjukkan bagaimana hasil tahapan jangka pendek ini

menjadi *leverage* untuk pelaksanaan tahapan perubahan jangka menengah dan panjang. Pelaksanaan tahapan perubahan jangka menengah dan panjang yang dilaksanakan sesudah selesainya PKN Tingkat I membutuhkan komitmen tinggi dari peserta serta dukungan mentor, organisasi/unit kerja peserta, dan stakeholder untuk memastikan kelanjutan pelaksanaannya agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi dan stakeholder.

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 Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, implementasi proyek perubahan diarahkan untuk memenuhi kompetensi manajerial JPT Pratama (level 4) dengan 6 (enam) aspek penilaian, yaitu:

No.	Kompetensi Manajerial (Level 4)	Aspek Penilaian
1.	Integritas, orientasi pada hasil	Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan dan manfaat proyek perubahan
2.	Kerjasama, integritas	Kepemimpinan strategis
3.	Komunikasi, kerjasama, orientasi pada hasil	Implementasi strategi marketing: ketepatan <i>stakeholder</i> utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan sumberdaya

No.	Kompetensi Manajerial (Level 4)	Aspek Penilaian
		organisasi, dan strategi <i>marketing</i> (diseminasi dan publikasi proyek perubahan).
4.	Orientasi pada hasil dan Kerjasama	Keberlanjutan Proyek Perubahan
5.	Pengembangan diri dan orang lain	Pemberdayaan Organisasi Pembelajar: Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Proyek Perubahan
6.	Mengelola perubahan	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan proyek perubahan

Untuk memudahkan penyampaian hasil implementasi proyek perubahan, laporan hasil implementasi paling tidak memuat:

**1. Ringkasan Eksekutif**

**2. Rancangan Proyek Perubahan**

Berisi butir-butir yang telah dijelaskan pada Laporan Rancangan Proyek Perubahan, dan sudah dibahas atau diperbaiki sesuai hasil Seminar RPP dan dibuat dalam versi ringkas.

**3. Pelaksanaan Proyek Perubahan**

**a. Capaian perubahan terhadap rencana perubahan dan manfaat proyek perubahan**

Menjelaskan proses, hasil dan bukti pelaksanaan tahapan proyek perubahan jangka pendek. Peserta menjelaskan pelaksanaan berbagai kegiatan yang direncanakan, hasil pelaksanaan kegiatan dan bukti-bukti untuk memperkuat proses perubahan. Selain menjelaskan pelaksanaan kegiatan (dengan hasil dan bukti),

peserta juga menjelaskan hasil atau capaian tujuan jangka pendek implementasi proyek perubahan dengan didukung bukti yang valid dan relevan. Capaian dan manfaat jangka pendek tersebut diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif untuk melihat efisiensi dan efektifitasnya. Efisien diartikan sebagai efisiensi dalam penggunaan sumber daya (anggaran, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya) organisasi setelah proyek perubahan dilakukan, sementara efektif dilihat dari kontribusi secara langsung pada pencapaian indikator pembangunan nasional. Satuan efisien dan efektif harus dapat dijelaskan dengan satuan nilai ekonomi yang dikonversi dalam nilai rupiah (contoh: efisiensi anggaran yang berpotensi dihasilkan sebesar 1,5 Miliar Rupiah). Satuan nilai ekonomi dapat dilengkapi dengan satuan kuantitatif dan satuan kualitatif.

Satuan kuantitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nominal/jumlah sesuai dengan indikatornya (contoh: efisiensi anggaran 50%, efisiensi SDM 75%, meningkatkan investasi sektor jasa 1 Triliun, menurunkan inflasi 0,1%, menurunkan kemiskinan sebesar 1%, menyediakan 100 lapangan pekerjaan, kontribusi terhadap PDRB sektor perdagangan 1%, 12 tahun rata-rata lama sekolah penduduk usia 15 tahun ke atas, menurunnya prevalensi stunting hingga 15%, dll). Satuan kualitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nilai kualitatif (contoh: indeks maturitas SPBE berpredikat **Baik**, pencapaian opini **WTP**, indeks merit berpredikat **sangat baik**, dll)

**b. Kepemimpinan Strategis**

Memuat penjelasan terkait pengelolaan risiko dalam pelaksanaan proyek perubahan, pemanfaatan peluang yang muncul selama pemecahan permasalahan strategis, serta pengelolaan sumber daya (input) yang terbatas secara efektif dan efisien.

**c. Implementasi strategi marketing: ketepatan *stakeholder* utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan strategi organisasi, dan strategi marketing (diseminasi dan publikasi proyek perubahan)**

Menjelaskan bagaimana proses komunikasi dilakukan sehingga dukungan *stakeholder* dapat diperoleh secara maksimal. Peserta menjelaskan bagaimana perubahan dukungan *stakeholder* diperoleh sesudah dilakukan serangkaian strategi komunikasi yang tepat. Selain itu bagian ini juga menjelaskan *branding* untuk proyek perubahan dan publikasi yang dilakukan untuk mengkomunikasikan dan mendiseminasikan proyek perubahan tersebut sehingga memperoleh dukungan dalam pelaksanaan proyek perubahan.

**d. Keberlanjutan proyek perubahan**

Menjelaskan bagaimana strategi dan rencana untuk keberlanjutan proyek perubahan. Dukungan mentor dan *stakeholder* untuk menjamin keberlanjutan proyek perubahan yang disertai dengan bukti-bukti yang relevan dapat dijelaskan disini untuk menunjukkan komitmen keberlanjutan proper. Jaminan keberlanjutan proyek perubahan yang dituangkan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) peserta, jaminan program dan anggaran pada tahun berikutnya, atau dukungan program

dan sumber daya dari pihak lain, dll dapat juga dijelaskan untuk memastikan proyek perubahan memiliki jaminan untuk *sustainability*-nya.

**e. Pemberdayaan organisasi pembelajar: pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi dalam proyek perubahan**

Menjelaskan capaian rencana pengembangan kompetensi yang telah disampaikan pada saat seminar RPP.

Penjelasan dapat dilengkapi dengan tabel berikut ini:

<b>Pihak Terdampak</b>	<b>Perubahan Kompetensi yang Dibutuhkan</b>	<b>Cara Pengembangan Kompetensi (klasikal/non klasikal)</b>	<b>Hasil Pengembangan Kompetensi</b>
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
3. dst.			

**f. Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan proyek perubahan**

Memuat penjelasan terkait 3 (tiga) mata pelatihan pilihan yang diambil oleh peserta. Dijelaskan juga bagaimana cara pembelajaran yang telah dilakukan dengan disertai bukti-bukti yang relevan, beserta kaitan antara mata pelatihan pilihan tersebut dengan proyek perubahan yang telah dilakukan.

Penjelasan dituangkan dalam tabel berikut ini:

Nama Peserta	: .....					
NDH	: .....					
Instansi	: .....					
Nama Coach	: .....					

No	Judul Proyek/Aksi Perubahan	Mata Pelatihan	Jalur Pembelajaran	Hubungan dengan Proyek/Aksi Perubahan	Bukti	Sumber Pembelajaran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.						
2.						
3.						

... diisi nama kota, tanggal bulan tahun..

diisi *Coach* \*  
..... diisi nama jelas.....

\*Form yang sah adalah yang sudah dtandatangani oleh coach

(1) Nomor  
 (2) Judul lengkap Proyek/Aksi Perubahan  
 (3) Mata Pelatihan Pilihan yang dipilih  
 (4) Cara penerimaan pembelajaran (Seminar/Workshop/Pelatihan, dll)  
 (5) Korelasi/alasan pemilihan mata pelatihan pilihan yang diambil dengan Proyek/Aksi Perubahan  
 (6) Bukti mengikuti kegiatan pembelajaran mata pelatihan pilihan

### g. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri

Memuat penjelasan tentang proses dan progress dan/atau hasil pelaksanaan rencana strategi pengembangan potensi diri untuk menutup *gap* pemetaan sikap perilaku kepemimpinan. Peserta mendeskripsikan proses pelaksanaan strategi pengembangan potensi diri dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan strategis untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pimpinan tinggi pratama. Peserta membandingkan progress atau hasil pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi tersebut dengan pemetaan sikap perilaku yang disusun pada tahap awal pembelajaran dan telah dipaparkan pada Seminar Rancangan Proper.

#### 4. Penutup

**Catatan:** format dan layout penulisan laporan (pembagian Bab) bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta.

#### D. Seminar Hasil Implementasi Proyek Proyek Perubahan

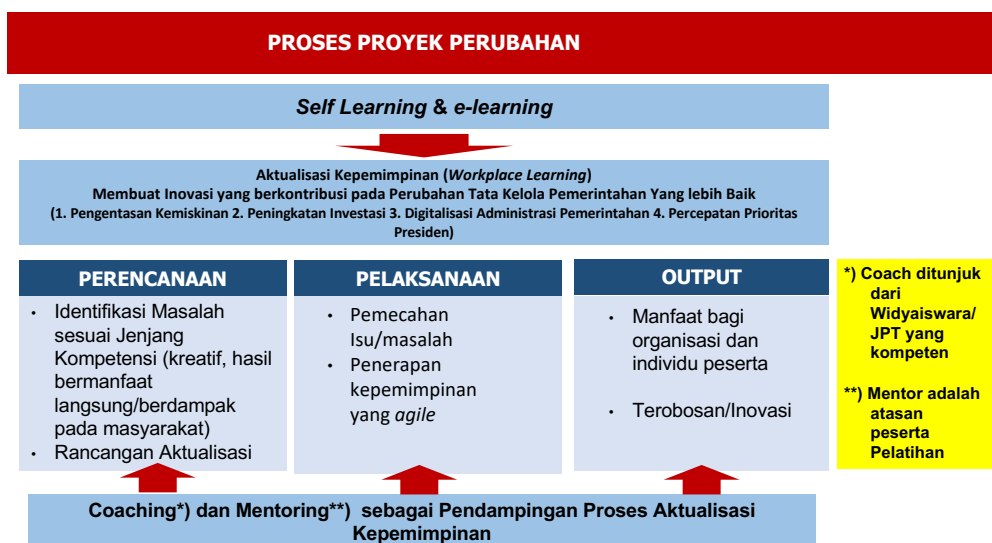
Seminar Hasil Implementasi Proyek Perubahan merupakan evaluasi oleh narasumber (penguji) atas hasil pelaksanaan RPP peserta selama masa aktualisasi kepemimpinan peserta di instansinya. Penyajian disampaikan peserta dengan paparan dan/atau dapat juga berupa video yang menjelaskan keberhasilan proyek perubahannya. Video berisi proses penyusunan proyek perubahan sejak rancangan hingga implementasinya, yang difokuskan pada substansi dengan menyesuaikan media dan waktu paparan.

Untuk mendukung penjelasan, 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 secara nasional.

Dalam seminar juga dipaparkan proses dan progres dan/atau hasil pengembangan potensi diri dan diberikan penilaian oleh *mentor* dan *coach*.



Gambar 6. Proses Proyek perubahan

## 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

Peserta menyusun laporan hasil pelaksanaan proyek perubahan dengan memperhatikan 6 (enam) aspek penilaian, yaitu: 1) capaian perubahan terhadap rencana perubahan dan manfaat proyek 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; dan 6) keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan proyek perubahan. Laporan disajikan dalam seminar yang dihadiri oleh narasumber/penguji, *mentor* dan *coach* yang berperan 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.

## BAB VI


### PENUTUP

Modul ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi peserta, *coach* dan *mentor* dalam menyukseskan agenda aktualisasi kepemimpinan kolaboratif. Untuk lebih memperjelas dan memudahkan pemahaman peserta, substansi modul dapat diperkaya oleh pengampu materi yang menyampaikan materi proyek perubahan secara klasikal atau *e-learning*. Pengayaan pembelajaran juga dapat dilakukan oleh *coach* dan *mentor* selama melakukan pembimbingan.

Fleksibilitas format dan layout laporan rancangan dan implementasi proper dapat dilakukan tanpa menguransi esensi informasi yang diperlukan untuk dilakukan penilaian. Format yang ada dalam pedoman ini dapat diperkaya dengan substansi lain sesuai kebutuhan dengan tetap memperhatikan kriteria-kriteria evaluasi untuk rancangan proyek perubahan dan pelaksanaannya. Layout laporan dapat dibuat dan didisain menarik untuk aspek kemudahan dipahami dan juga menarik minat pembaca.

## LAMPIRAN DOKUMEN PELENGKAP PROYEK PERUBAHAN:

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



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

CONTOH

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

Nama Peserta :  
NDH :  
Instansi :

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

Gagasan Perubahan :

\*) Mengetahui  
Atasan Langsung,

Disetujui oleh  
Mentor,

\*) 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

**D. FORM IV: 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....

## PENGUNAAN E-LEARNING

Peserta PKN Tingkat II memanfaatkan fasilitas *LMS* Pelatihan 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 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor: 1/  
K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural  
Kepemimpinan.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor: 2/  
K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan  
Struktural Kepemimpinan.