



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

AGENDA PROYEK PERUBAHAN
PANDUAN TAKING OWNERSHIP

Simon Paulus Mesah



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

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

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

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan

dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENGANTAR.....	1
BAB II TUJUAN DAN KELUARAN TAHAP TAKING OWNERSHIP	3
BAB III PERAN DAN KEDUDUKAN MENTOR DAN PESERTA DIKLAT	5
BAB IV TUGAS COACH	7
DAFTAR PUSTAKA	9
LAMPIRAN	10

BAB I

PENGANTAR

Sesuai dengan amanah Peraturan Kepala LAN Nomor 18 tahun 2015 tentang penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, disebutkan bahwa kebutuhan kompetensi pejabat struktural Eselon II adalah: kompetensi kepemimpinan untuk *merancang* dan *menetapkan* Strategi Kebijakan di instansinya. Disamping itu pejabat Eselon II diharapkan juga mempunyai kompetensi untuk *memimpin pelaksanaan* Strategi Kebijakan yang telah ditetapkannya untuk perbaikan kinerja instansinya dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Untuk memenuhi kedua kompetensi tersebut diperlukan diklat kepemimpinan yang tidak hanya membekali peserta dengan kompetensi kepemimpinan tetapi diklat tersebut harus memungkinkan pesertanya mampu *menerapkan* kompetensi kepemimpinan yang telah dimilikinya melalui pembelajaran merancang dan melaksanakan *Proyek Perubahan (innovative Project) pada organisasinya*.

Proyek perubahan ini dimaksudkan sebagai **internalisasi** terhadap materi yang diterima selama mengikuti Diklatpim Tk II. Proyek Perubahan harus memiliki **keterkaitan** yang kuat antara materi yang diberikan selama pembelajaran dengan rencana perubahan yang akan dibuat peserta diklat. Selain itu proyek perubahan harus memiliki **nilai strategis** yang tinggi terutama

dalam mengimplementasikan kebijakan perubahan yang akan dilaksanakan oleh setiap peserta pada lingkup unit Eselon II.

Untuk menyelesaikan Proyek Perubahan ini, setiap peserta akan didampingi oleh *coach* yang merupakan salah satu tenaga kediklatan yang diangkat oleh Kepala LAN c.q. Deputi Bidang Diklat Aparatur dan juga mentor yang berasal dari instansi diutamakan adalah atasan langsung peserta. Dalam hal tertentu mentor dapat juga pejabat yang ditunjuk oleh institusinya untuk berperan sebagai mentor.

BAB II

TUJUAN DAN KELUARAN

TAHAP TAKING OWNERSHIP

Tahap *Taking Ownership* (Membangun Komitmen Bersama) ini merupakan tahap awal yang dilakukan oleh peserta dalam menyiapkan proyek perubahannya selama 14 hari kerja pada instansinya masing-masing.

Tujuan tahap *Taking Ownership* pada diklat kepemimpinan tingkat II adalah memberikan kesempatan bagi para peserta diklat untuk membuktikan kompetensi kepemimpinannya dalam ***merumuskan gagasan*** proyek perubahan yang merupakan ***inovasi*** Strategi Kebijakan dan menetapkan Strategi Kebijakan melalui penyusunan ***gagasan proyek perubahan*** pada organisasinya. Penyusunan ***gagasan proyek perubahan*** oleh peserta diklat selama masa taking ownership dilaksanakan mulai dengan melakukan diagnosa situasi problematik dan tantangan yang dihadapi oleh organisasinya; mencari solusi dengan menemukan inovasi terobosan Strategi Kebijakannya beserta ruang lingkup perubahannya, dan mengkonsultasikan gagasan tersebut dengan mentor untuk mendapatkan arahan dan persetujuannya. Target utama hasil capaian yang diharapkan selama tahap Taking Ownership adalah adanya kesepakatan antara peserta dan mentor

(atasan langsung) tentang inovasi terobosan Strategi Kebijakan yang dipilih beserta ruang lingkup area perubahannya dan dituangkan dalam dokumen gagasan proyek perubahan dengan format sesuai kreatifitas peserta.

Selain target utama, apabila dimungkinkan diharapkan peserta telah mulai merumuskan tahapan pencapaian tujuan (milestone) dan mengidentifikasi stake holder yang berkaitan dengan gagasan proyek perubahan. Dalam membuat gagasan proyek perubahan peserta agar mempertimbangkan sumberdaya yang dapat digerakkan untuk melaksanakannya.

BAB III

PERAN DAN KEDUDUKAN MENTOR DAN PESERTA DIKLAT

Dalam tahap *taking ownership* ini, mentor memiliki peran yang sangat strategis dalam mempersiapkan Proyek Perubahan dan tahapan pelaksanaan selanjutnya. Selain itu, mentor berperan dalam membangun kapasitas kepemimpinan dan manajerial peserta yang akan dibimbingnya. Disamping mentor, peserta juga akan mendapatkan bimbingan dari *coach* yang berasal dari LAN.

Secara umum peran dan tugas mentor adalah:

1. bertindak sebagai pembimbing dan pengawas peserta berdasar sikap profesionalisme;
2. memberikan dukungan penuh kepada peserta diklat dalam mempersiapkan rancangan Proyek Perubahan yang akan dilakukan;
3. memberikan bimbingan dan arahan kepada peserta dalam mengidentifikasi permasalahan dan tantangan organisasi yang memerlukan terapi dan terobosan inovasi yang disampaikan melalui rancangan proyek perubahan;
4. membantu peserta dalam memetakan *agenda kerja projek* yang akan dilaksanakan dan rencana jadual pertemuan yang akan dilaksanakan

5. menjelaskan dan menjamin kontrak penyelesaian proyek perubahan sampai terwujudnya perubahan yang diinginkan tercapai;
6. berperan sebagai inspirator dalam merumuskan inovasi dan cara perwujudannya.
7. sebagai atasan langsung memberikan arahan dan persetujuan atas dokumen gagasan dan rancangan proyek perubahan yang diajukan oleh peserta diklat.

Sebagai peserta diklat, beberapa hal yang harus dilakukan adalah:

1. Mempersiapkan dan merumuskan gagasan/terobosan inovasi yang diperlukan dengan jelas dan baik sebelum pertemuan dengan mentor;
2. Secara aktif melakukan diskusi dengan bertanya atau melaporkan perihal gagasan dan rancangan proyek perubahan yang akan disusunnya;
3. Mengambil inisiatif dalam dialog dengan mentor.
4. Menggalang komunikasi dan kesepakatan dengan *stakeholder* terkait (internal & eksternal).
5. **Membuat laporan dan mengumpulkan bukti-bukti kegiatan tahap *Taking Ownership* dan dikumpulkan ke penyelenggara sebelum Seminar Rancangan Proyek Perubahan dilakukan.**

BAB IV TUGAS COACH

Dalam Diklatpim Tk II ini, *Coach* memiliki tugas:

1. Melakukan monitoring kegiatan peserta selama tahap *taking ownership* melalui media teknologi informasi (IT).
2. Melakukan koordinasi dengan mentor untuk membantu peserta apabila peserta mengalami permasalahan selama tahapan *taking ownership*
3. Memberikan bimbingan dan arahan kepada peserta terkait usulan proyek perubahan yang sedang dirumuskan peserta selama tahap *taking ownership*.
4. Menjadi counsellor pada saat peserta mengalami lack of motivation selama proses pembelajaran atau menyusun proyek perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dough Lennick & Fred Kiel, Phd, 2005. *Moral Intelligence*, New York, Wharton School Publishing,
- Douglas, Paul. 1993. *Ethics in Government*. Cambridge. Harvard University Press.
- Erie Sudewo. 2011. *Best Practice Character Building Menuju Indonesia Lebih Baik*. Jakarta. Penerbit Republika
- Frederickson, George H. & David K. Hart. 1985. "The Public Service and the Patriotism of Benevolence", *Public Administration Review*, September-October.
- Haryatmoko. 2011. *Etika Publik*, Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Kumorotomo, Wahyudi. 2014. *Etika Administrasi Negara*, Jakarta. Penerbit Rajagrafindo Persada
- Magnis-Suseno, Franz. 1990. *Etika Politik*. Jakarta, Penerbit Rajagrafindo Persada.
- McDonald, Michael. *Ethics and Conflict of Interest*.
http://www.armsdealvpo.co.za/special_items/reading/ethics.html

Nanus, Burt. 1992. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sence of Direction for your organization, Jossey-Bass

Raymond W.Cox III. 2009. Ethics and Integrity in Public Administration, M.E. Sharpe, Inc

Rukmana, Nana, 2006. Etika Kepemimpinan, Bandung. Penerbit Alfabeta

_____, 2013. Etika dan Integritas, Jakarta. SBM Publishing

Yudi Latif. 2011. Negara Paripurna, Jakarta. PT. Gramedia

LAMPIRAN

Unsur-Unsur Yang Terkandung Dalam Gagasan Proyek Perubahan

1.0 IDENTITAS PROYEK

Nama / deskripsi singkat gagasan proyek perubahan yang menjelaskan inovasi terobosan Strategi Kebijakan yang diusulkan peserta.

2.0 LATARBELAKANG (*BURNING PLATFORM*)

Penjelasan mengenai alasan mengapa terobosan/inovasi Strategi Kebijakan dipilih peserta. Sebelum menjelaskan, diharapkan peserta melakukan *network of forces scanning* untuk melihat dan menemu kenali apa permasalahan dan tantangan yang ada atas pelaksanaan tugas selama ini. Kemudian dipilih permasalahan dan tantangan yang mempunyai nilai strategis (ISU STRATEGIS) untuk dicarikan terobosan inovasi dalam rangka terwujud perubahan berupa peningkatan kinerja organisasi.

3.0 TUJUAN

Tujuan perubahan adalah kondisi perubahan yang diinginkan yang akan dicapai melalui terobosan inovasi Strategi Kebijakan yang akan dilakukan dan bagaimana hubungannya dengan peningkatan kinerja organisasi.

4.0 MANFAAT

Penjelasan mengenai dampak proyek perubahan pada situasi dimana kondisi perubahan yang diinginkan telah tercapai. Penjelasan tersebut menyangkut aspek mana saja dalam kinerja organisasi yang diharapkan meningkat dalam rangka reformasi birokrasi dan perbaikan kualitas pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab instansinya.

5.0 RUANG LINGKUP

Penjelasan tentang aspek penting apa saja yang perlu dikerjakan dalam rangka mewujudkan perubahan kondisi yang diinginkan. Penentuan ruang lingkup ini perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang bisa digerakkan dan kapasitas organisasi yang akan melaksanakan

6.0 PENTAHAPAN (MILESTONES)		
No	TAHAP dan CAPAIAN UTAMA	Waktu
Urutan	<ul style="list-style-type: none"> • Penjelasan mengenai tahapan-tahapan utama dalam pencapaian tujuan proyek perubahan beserta capaian capaian antara yang sangat penting (<i>key output deliverables</i>) sehingga harus diperhatikan demi menjamin terlaksananya proyek perubahan tepat waktu dan tepat sasaran. • Milestone berbeda dengan Rancangan kegiatan yang akan diuraikan secara lebih rinci pada buku panduan Breakthrough 2 	Target waktu pelaksanaan (minggu, bulan, tahun)

7.0 IDENTIFIKASI STAKEHOLDER	
NO	Penjelasan tentang berbagai instansi/individu yang mempunyai kepentingan dan memiliki pengaruh terhadap tercapainya tujuan akhir dari proyek perubahan. Pengaruh tersebut dapat bersifat positif atau mendukung dan negatif atau menghambat. Stakeholder dapat dibedakan antara stakeholder internal (masih dalam satu instansi) atau eksternal yaitu instansi lain atau individu yang berkaitan dan mempunyai pengaruh terhadap tercapainya tujuan proyek perubahan.

Disetujui tanggal/bulan/Tahun

Oleh: Atasan langsung

Tanda tangan

(Nama dan Jabatan).

CATATAN: Unsur no1 sampai no 7 dalam gagasan proyek perubahan tersebut sebaiknya telah dibuat oleh peserta sebelum ketemu untuk didiskusikan dengan coach dan mentor untuk mendapatkan persetujuan.

Unsur-Unsur Yang Terkandung Dalam Dokumen Rancangan Proyek Perubahan.

1. Judul Proyek Perubahan.

Judul sebaiknya singkat namun dapat menjelaskan apa yang akan dipakai (strategi kebijakan) sebagai alat untuk menciptakan perubahan kondisi yang diinginkan. Setiap strategi peningkatan kinerja bukan diimplementasikan diatas jalur arah kebijakan yang bebas hambatan (*free of obstacles*) melainkan jalan atau jalur yang sangat sarat dengan hambatan sehingga **atasan** dari Eselon II yaitu **pejabat Eselon I atau mentor-nya** masih bertanggung gugat untuk menentukan jalur atau jalan alternative yang paling efisien bagi Eselon II.

Judul PP peserta Diklatpim II berhubungan dengan judul PP peserta Diklatpim II, Pim III dan Pim IV karena masing masing berada pada aras jenjang kepemimpinan yang berbeda namun pasti berada dalam delineasi area perubahan yang sama.

2. Latar Belakang

Penjelasan mengenai alasan mengapa suatu perubahan dalam hubungannya dengan tugas organisasi perlu dilakukan melalui jalur terobosan inovasi yang diperlukan.

3. Tujuan

Penjelasan tentang kondisi perubahan yang diinginkan setelah pelaksanaan terobosan inovasi strategi kebijakan yang dilakukan berhasil.

4. Manfaat

Penjelasan tentang dampak dari perubahan (perbaikan kinerja) yang terjadi sehubungan dengan adanya inovasi atau terobosan strategi kebijakan yang dilakukan.

5. Ruang Lingkup

Penjelasan tentang aspek **yang harus tercakup dalam pelaksanaan inovasi strategi kebijakan** (*near environments*) dalam rangka mencapai kondisi perubahan yang diinginkan atau perbaikan kinerja.

Diklat Kepemimpinan Tingkat II: Proyek perubahan peserta Diklatpim II difokuskan pada inovasi di bidang strategi kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Inovasi strategi kebijakan adalah upaya penyesuaian strategi dengan perubahan yang dikehendaki (Porter, 1985).

Contoh inovasi strategi kebijakan berdasarkan hasil analisa medan kekuatan aspek aspek yang mudah terjangkau (*near environment*) menurut *Michael Porter 1985 (competitive strategy, Free Press, New York)*. Berbeda dengan Pim I adalah Inovasi arah kebijakan berdasarkan hasil analisis kompetisi yang mencakup berbagai aspek yang jauh dari jangkauan organisasi (*far environments atau PESTLE analysis*) menurut Michael Porter 2009 (*What is strategy?*).

Inovasi strategi kebijakan untuk Pim2 setelah Michael Porter 1985.

- *Overall cost leadership*, atau *do the right thing right*, atau *budget follow strategy* yaitu kepemimpinan dalam pengelolaan anggaran belanja.
- Diferensiasi atau pelayanan produk dan jasa tertentu yang disediakan oleh eksekutif secara berbeda baik dari aspek manfaat maupun kapabilitas.
- Fokus yaitu membuka akses bagi kelas masyarakat tertentu, geografi tertentu (antara lain pemekaran daerah, kawasan ekonomi khusus dan aplikasi produk tertentu).

6. Milestone (Continuous Improvement Cycle).

Penjelasan tentang siklus pentahapan (utama) beserta capaian antara (*key output deliverable*) pada setiap tahapan menuju kondisi perubahan yang diinginkan. Setiap tahapan tersebut perlu dijelaskan target waktu penyelesaiannya. Dengan demikian bisa diperkirakan jangka waktu penyelesaian proyek perubahan atau kapan keseluruhan perubahannya tercapai.

7. Identifikasi Stakeholder.

Penjelasan tentang instansi atau individu yang akan terkait baik dalam rangka pelaksanaan terobosan inovasi strategi kebijakan organisasi atau instansi / individu yang akan terkena dampaknya. Instansi/individu tersebut meliputi kalangan eksternal maupun internal organisasi.

8. Tim Efektif Dan Struktur Organisasi Pelaksana.

Penjelasan tentang Tim yang akan aktif melaksanakan proyek perubahan yang dipilih dari **hasil analisis stakeholder** dimana kriteria utamanya adalah adanya kemampuan dan kemauan dari setiap anggota tim termasuk pendaya gunaan sumberdayanya yang dimiliki.

Penjelasan tentang pembagian tugas kelompok kerja beserta kewenangan yang menjadi tanggung jawab setiap kelompok kerja termasuk para anggotanya (*team engagement*) adalah dalam rangka pelaksanaan proyek perubahan. Perlu diketahui bahwa yang harus dicantumkan dalam organisasi pelaksana selain (*team engagement*) juga diuraikan tentang mekanisme kerja dan **etika kerja** dari tim efektif.

9. Identifikasi Potensi Kendala Dan Masalah Pelaksanaan.

Penjelasan tentang antisipasi kendala dan masalah dalam pelaksanaan proyek perubahan yang bakal terjadi beserta tindakan preventifnya atau kebijakan penyelesaian kendala/masalahnya. Dalam penjelasan tersebut perlu dikemukakan tentang resiko yang bakal mempengaruhi usaha pencapaian tujuan dan penjelasan dimaksud terkait dengan **kisi-kisi diskursus isu strategis**.

10. Faktor Kunci Keberhasilan.

Penjelasan tentang faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian sasaran – sasaran antara menuju pencapaian tujuan akhir proyek perubahan.

Faktor – faktor ini perlu ditentukan bersama, diperhatikan dan dikelola dengan baik demi menjamin tercapainya target perubahan yang dituju.

11. Rencana Kegiatan Dan Skedul Pelaksanaan.

Penjelasan tentang daftar kegiatan yang perlu dilakukan beserta skedul waktu pelaksanaannya untuk setiap kegiatan hingga tercapainya kondisi perubahan yang diinginkan. Rencana kegiatan ini merupakan penjabaran dari *milestone* (pentahapan siklus perubahan atau *improvement cycle*) yang telah dibuat. Rencana kegiatan dan skedul pelaksanaan ini merupakan acuan bagi peserta melakukan *breakthrough* ke II (Laboratorium Kepemimpinan), oleh sebab itu penyusunan rencana kegiatan dan skedul sebaiknya dilakukan bersama tim efektif setelah disepakati terlebih dahulu sekmen durasi waktu pelaksanaannya.

**FORMULIR BAGI COACH
PADA TAHAP TAKING OWNERSHIP**

1. Nama Peserta	:	
2. Instansi	:	
3. Nama proyek	:	
Catatan terhadap Rencana Aksi Perubahan yang disiapkan peserta		
Tindak Lanjut:		

Jakarta,

Coach,

(.....)



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif