



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

**AGENDA PROYEK PERUBAHAN
MERANCANG PROYEK PERUBAHAN**

Bambang Sapto Pratomo Sunu



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

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

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

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

terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini . Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. 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.....	iv
BAB I <u>P</u> ENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Perubahan	3
B. Konsepsi Proyek Perubahan	4
C. Area dan Ruang Lingkup	5
D. Gagasan Proyek Perubahan, Tujuan dan Manfaat.....	8
BAB II <u>P</u> ENYUSUNAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN	10
A. Membangun Komitmen Bersama	10
1. Latar belakang	11
2. Nama Gagasan Perubahan.....	11
3. Tujuan Perubahan.....	11
4. Manfaat Perubahan.....	12
5. Ruang lingkup Perubahan.....	12
6. Persetujuan Atasan dan Mentor	12
B. Konsep Merancang Proyek Perubahan	12
C. Organisasi Proyek, hubungan Peserta dengan Coach, dan Mentor	14
D. Tim Kerja Proyek Perubahan dan Stakeholders	15
BAB III <u>P</u> ENYAJIAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN	17
A. Judul Proyek Perubahan	17
B. Materi Usulan Proyek Perubahan	17
C. Persiapan Pelaksanaan Proyek Perubahan	21
D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan	22
BAB IV <u>I</u> MPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN	23
A. Laboratorium Kepemimpinan	23
B. Kegiatan Implementasi Proyek Perubahan	23
C. Dukungan Stakeholders pada Implementasi Proyek.....	24

D. Capaian dan Pelaporan Implementasi Proyek perubahan	24
.....
BAB V CATATAN PENUTUP.....	26
DAFTAR PUSTAKA.....	28
LAMPIRAN :.....	29

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam rangka membentuk para pemimpin dilingkungan Birokrasi yang unggul, maka pendidikan dan pelatihan (diklat) harus dapat membekali peserta dengan kemampuan tinggi dan mampu menjabarkan visi dan misi instansi/organisasinya kedalam program serta memimpin pelaksanaannya. Agar para pemimpin dapat melaksanakannya maka diklat dimaksud ditujukan sebagai pembekalan. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dengan pola pembaharuan ini pada awalnya merujuk kepada Peraturan Kepala LAN no 12/2013, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III. Peraturan ini memuat petunjuk dan pedoman teknis pelaksanaan untuk maksud tersebut. Dalam perkembangannya, peraturan baru telah ditetapkan dan diberlakukan sejak 23 Maret 2015, maka tata urut pembelajaran mengalami penyesuaian pada bahan ajar ini dan dileksanakan mulai 1 Agustus 2015.

Dalam system manajemen kepegawaian, pejabat struktural eselon-III memiliki peran menentukan dalam menjabarkan visi dan misi instansi kedalam program-program serta mampu memimpin bawahan termasuk *stakeholder* terkait untuk melaksanakan program tersebut secara efektif dan efisien. Tugas sebagai pemimpin eselon-III selanjutnya dituntut memiliki kemampuan **kepemimpinan taktikal**

dalam lingkup menyusun program sebagai penjabaran visi dan misinya, kemudian dalam bekerjanya dapat mempengaruhi pejabat struktural dan fungsional dibawahnya termasuk para *stakeholder* untuk bekerjasama mewujudkan target atau sasaran dari pogram yang dilaksanakan.

Diklat PIM Pola Baru ini ditujukan untuk membentuk para pejabat struktural menjadi pemimpin dengan menyangand kompetensi kepemimpinan eselon-III yang inovatif. Selama pendidikan dan pelatihan peserta dituntut kinerjanya menerapkan kompetensi kepemimpinannya, dan dengan pembekalan beberapa materi pokok peserta dituntut kemampuannya merancang suatu perubahan pada unit kerjanya. Peserta dilatih untuk memimpin perubahan sampai menunjukkan hasil yang direncanakan. Kemampuan memimpin perubahan inilah menentukan keberhasilan peserta. Melalui pola pembaharuan pendidikan dan pelatihan ini, peserta sebagai alumni tidak hanya memiliki kompetensi memimpin namun kemampuannya meningkatkan kinerjanya dalam memimpin perubahan. Secara khusus kompetensi peserta Diklatpim Tingkat III diwujudkan dengan kemampuan berkolaborasi dengan stakeholder internal atau eksternal dalam menangani program unit instansi, dan memimpin peningkatan kinerjanya sbb :

1. Menjadi tauladan bagi bawahan dan stakeholder dalam integritas, wawasan kebangsaan, standar etika publik, nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggung jawab sesuai peraturan perundang-undangan;

2. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah pencapaian tujuan sesuai visi instansinya;
3. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan program yang lebih efektif dan efisien;
4. Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya manusia unit kerjanya dalam pencapaian tujuan organisasinya.

Selama pendidikan dan pelatihan, peserta mengikuti pembelajaran Proyek Perubahan dan diberikan penugasan untuk menyiapkan usulan Proyek Perubahan dilingkungan organisasinya. Berikut adalah petunjuk bagi peserta dalam menyiapkan proyek perubahannya.

A. Latar Belakang Perubahan

Penjelasan pada bagian awal ini, peserta diminta menjelaskan tugas pokok dan fungsi organisasi yang merupakan penjabaran dari visi dan misi-nya. Kebijakan pengelolaan program kegiatan yang menjadi tanggung-jawabnya diuraikan secara sistematis didukung pengalamannya ketika melaksanakan program kegiatan beberapa tahun terakhir. Berdasar pengalaman tersebut peserta dapat memetik pelajaran untuk melahirkan gagasan peningkatan program dimasa datang. Peningkatan program dimasa datang akan melahirkan perubahan yang berarti, perubahan dapat berupa perbaikan dari system yang lama, atau penyempurnaan dari pelaksanaan program yang berjalan selama ini. Disamping upaya peningkatan terus berkembang, dimungkinkan pula kelahiran

perubahan system baru dengan mengubah atau meninggalkan system lama. Dasar fakta-fakta selama ini melandasi tuntutan perubahan pada organisasi, dan diperlukan sebagai dukungan nyata dari perubahan. Lingkup perubahan dapat dilakukan mencakup berbagai aspek meliputi unsur organisasi, struktur, proses, budaya maupun fungsi-fungsi manajemen. Dalam kaitan manajemen perubahan sebagaimana disebut Nugroho, R (2013) dalam bukunya "*Change Management untuk BIROKRASI*" bahwa :

"Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan proaktif untuk memahami bagaimana seharusnya perubahan dilaksanakan dalam suatu organisasi. Pendekatan atau metode, atau strategi tersebut tidak saja berkenaan dengan langkah adaptif, tetapi lebih jauh menemukan kebutuhan-kebutuhan perubahan dalam organisasi."

B. Konsepsi Proyek Perubahan

Perubahan pengelolaan manajemen organisasi (*change management*) sebagaimana dialami pada beberapa organisasi telah banyak dibahas dalam berbagai rujukan. Diantaranya disampaikan bahwa dilingkungan Kemendagri dilakukan perubahan mengikuti Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 10 tahun 2011. Selanjutnya dinyatakan bahwa :

"Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumberdaya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja

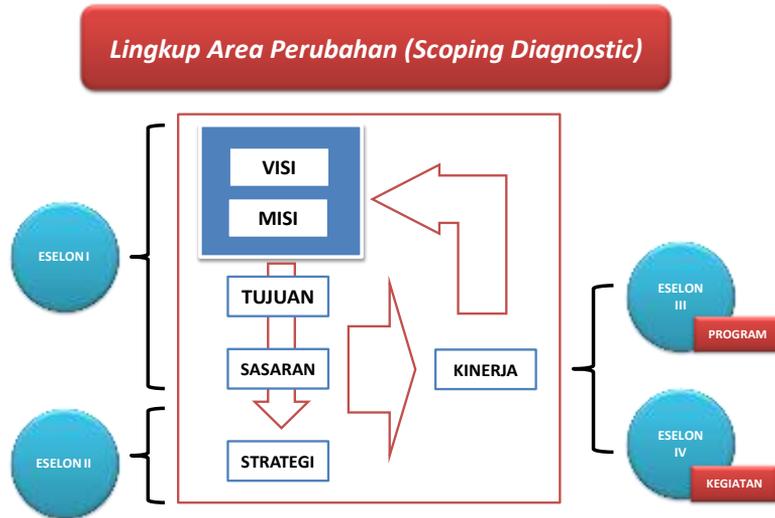
yang lebih baik.... Manajemen perubahan adalah sebuah proses sistematis yang menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumberdaya **yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan**, yaitu menuju arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang terkena dampak perubahan tersebut.”

Dalam kaitan Reformasi Birokrasi tersebut , dalam organisasi pemerintahan perubahan ditemukan pada berbagai wilayah kerja (area) yang mencakup berbagai aspek meliputi : Struktur, proses, orang/sdm, pola pikir/*mindset*, dan budaya kerja, (Permen PAN, nomor 10, 2011). Organisasi yang dipandang sebagai wujud/entitas berbentuk sekumpulan orang-orang yang bersatu dalam organisasi dan memiliki visi dan misi bersama pada dasarnya selalu tumbuh dan berkembang untuk mencapai visinya dengan melaksanakan misinya sesuai perkembangan lingkungan strategisnya. Upaya peningkatan pengelolaan organisasi dalam kaitan ini disebut sebagai upaya perubahan, kemudian kegiatan perubahan pada pembelajaran Diklat PIM disebut **Proyek Perubahan**.

C. Area dan Ruang Lingkup

Perubahan dalam organisasi sebagaimana diuraikan diatas terjadi pada berbagai wilayah kerja atau disebut disini sebagai **area**, selanjutnya yang dimaksudkan dengan **ruang lingkup** adalah uraian kegiatan terkait dari area perubahan dimaksud. Untuk memberikan gambaran yang nyata, maka disarankan bagi peserta

memperhatikan contoh-contoh penjelasan pada pembelajaran area perubahan dan ruang lingkup kegiatan proyek perubahan.



**(Sumber : Bahan tayang pada ToF Diklat PIM, Lembaga
Administrasi Negara)**

Sesuai dengan tujuan diklatpim tingkat III dalam menyiapkan kompetensi peserta diklat sesuai dengan persyaratan jabatan eselon III, maka area dan ruang lingkup proyek perubahan diarahkan pada perubahan/reformasi **kegiatan unit kerja dari organisasi**. Area dan ruang lingkup arah kebijakan organisasi ini sangat tergantung pada kewenangan yang ada pada **tugas dan fungsi organisasi unit kerja eselon III** tersebut. Dari segi hirarki tugas, ruang lingkup kegiatan dari eselon III, maka focus pada program

instansi/organisasi ditempat peserta bekerja. Area kegiatan operasional dapat mencakup perencanaan; pelaksanaan, dan pelibatan sumberdaya manusia untuk melakukan pelayanan publik. Implementasi kegiatan mencakup tata cara dan tata laksana yang berkaitan dengan akuntabilitas.

Mengingat bahwa proyek perubahan yang di lakukan pada diklatpim tingkat III ini pada tataran program, maka dampak perubahan ini menjadi lintas organisasi sehingga berpengaruh atau terkait kepentingan berbagai pihak di luar organisasi maupun didalam organisasi, karena itu, di dalam penyusunan rancangannya perlu identifikasi pihak yang terkena dampak sebagai *stakeholder*. Peranan penting *stakeholder* adalah ikut memberikan masukan dalam perancangan dan pelaksanaan proyek perubahan ini. Disamping itu, diklatpim eselon III memiliki lingkup penyusunan program, maka perubahan yang diusulkan harus setingkat dengan kewenangan tugas unit kerja eselon III, hal ini dapat diukur dari materi perubahan pengelolaan program kegiatan/pekerjaan yang diusulkan, dan kemungkinan dampaknya. Selanjutnya dalam mengusulkan proyek perubahannya setelah memperhatikan berbagai kemungkinan yang mungkin terjadi pada pengusulan tersebut diatas, peserta harus mempertimbangkan usulan proyek perubahannya dalam mengusulkan terobosan kegiatan baru untuk meningkatkan kinerja dari sisi efektifitas dan efisiensi.

Proyek perubahan yang diusulkan bukan program rutin yang sedang berjalan atau sedang dilakukan ditempat kerjanya atau menghidupkan kembali gagasan lama yang sudah dilaksanakan dan

terhenti karena sesuatu atau berbagai hambatan. Perubahan kegiatan yang diusulkan merupakan terobosan mengatasi permasalahan yang dialami unit kerjanya pada saat ini dan ditemukan dari hasil *diagnose* organisasi.

D. Gagasan Proyek Perubahan, Tujuan dan Manfaat

Dasar pertimbangan lahirnya suatu perubahan dilandasi munculnya tuntutan akan perubahan dan secara mendalam tuntutan tersebut bersumber dari munculnya kesenjangan kinerja dari organisasi. Sebagai ilustrasi disampaikan bahwa kelemahan unsur-unsur atau fungsi dari organisasi saat ini, termasuk rendahnya kinerja pengelolaan dapat menjadi sumber persoalan (*problem*) atau masalah (*issue*) organisasi. Kesenjangan kinerja tersebut menjadi persoalan atau sering disebut masalah, maka upaya meningkatkan kinerja suatu organisasi, maka pemimpinnya dituntut mampu menemukan solusi atau pemecahan persoalan (*problem solution*) untuk mengatasi masalahnya. Fakta-fakta yang mendasari munculnya persoalan sangat diperlukan sebagai bukti nyata (*evidence based*), kemudian berdasarkan bukti-bukti ini secara naluri lahirnya upaya untuk mencari solusi dalam mengatasi persoalan tersebut. Jawaban atas solusi dimaksud menjadi **gagasan-gagasan** yang diperlukan dan berupa langkah-langkah mewujudkan perubahan atau solusi mengatasi persoalan dimaksud. **Tujuan** adalah uraian dari kondisi yang akan dicapai setelah upaya perubahan berhasil dilaksanakan, sedangkan **Manfaat** adalah

kondisi yang memberikan gambaran keuntungan selanjutnya setelah terwujudnya tujuan tersebut tercapai.

BAB II

PENYUSUNAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Dalam tata urutan pembelajaran diklat-pim III, selanjutnya terdapat beberapa tahapan dan dijelaskan berikut ini :

A. Membangun Komitmen Bersama

Peserta dengan berbekal pengetahuan tentang organisasi dan program pada lingkungan unit kerjanya setelah mengidentifikasi kebutuhan perubahan pada area tertentu dan lingkungannya dari suatu program organisasinya, perlu membahas gagasan perubahan bersama atasannya untuk mendapatkan kesepakatan dalam melaksanakan dan memimpin perubahan atau reformasi sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensinya. Disamping itu, peserta perlu mengidentifikasi para mitra kerja (*stakeholders*) yang terkait dalam memperoleh dukungan dan mewujudkan perubahan yang menjadi gagasannya. Disinilah diperlukan komitmen bersama antara atasan peserta (selanjutnya disebut sebagai mentor) dan peserta untuk bersama-sama mewujudkan gagasan perubahan yang kemudian menjadi pilihannya sebagai Proyek Perubahan.

Usulan Proyek Perubahan adalah produk Membangun Komitmen Bersama (*Taking Ownership/BT-I*) dengan tata urutan beberapa bagian sbb :

1. Latar belakang

Mencakup penjelasan berupa alasan diperlukannya proyek perubahan dan dilaksanakan berbasis fakta. Bagian ini harus menjelaskan tentang kondisi ideal organisasi yang akan dicapai dan permasalahan apakah yang dihadapi dalam mencapai kondisi ideal. Identitas permasalahan sangat penting untuk menentukan fokus perubahan. Berikut adalah uraian : gagasan kegiatan proyek; deskripsi singkat gagasan proyek perubahan; sponsor dalam hal ini adalah atasan yang menjadi pengarah dan pendukung proyek berikut nama penanggung jawab proyek dan pengesahannya (legimitasinya).

2. Nama Gagasan Perubahan

Penjelasan pada bagian ini merupakan pemikiran kreatif peserta untuk memfokuskan pada permasalahan yang diungkapkan sebagai landasan bagi peningkatan kinerja instansi/organisasi. Gagasan perubahan disampaikan Mentor setelah pembahasan awal bersama *stakeholders*.

3. Tujuan Perubahan

Menjelaskan tentang tujuan perubahan yang akan dicapai untuk jangka pendek (sampai batas waktu berakhirnya Diklat), dan jangka menengah selama satu tahun, serta jangka panjang yang dicapai lebih dari satu tahun atau tahun berikutnya. Peserta

perlu memperhatikan secara tajam capaian-capaian yang akan diperoleh dalam rencana perubahannya.

4. Manfaat Perubahan

Menjelaskan manfaat bagi mendukung upaya reformasi birokrasi dan perbaikan kinerja bagi organisasi, efektifitas dan efisiensi pelayanan publik dalam tanggungjawabnya.

5. Ruang lingkup Perubahan

Bagian ini menjelaskan kegiatan-kegiatan penting yang akan dilakukan dalam proyek perubahan. Rumusan kegiatan tersebut harus sejalan dengan tujuan proyeknya.

6. Persetujuan Atasan dan Mentor

Bagian ini peserta menjelaskan bahwa upaya membangun Komitmen Bersama antara Mentor dan peserta. Setelah membahas gagasan proyek perubahan dan diterima serta akan mendapatkan dukungan dalam pelaksanaannya, hasil upaya ini mendapatkan pengesahan Mentor (menggunakan formulir persetujuan)

B. Konsep Merancang Proyek Perubahan

Kegiatan perubahan perlu penjelasan pihak-pihak terkait (*stakeholders*), metodologi, sumberdaya yang diperlukan selama proses dilaksanakan. Untuk memberikan gambaran secara lengkap dan menyeluruh, peserta harus melakukan perancangan (*design*) proyek perubahan.

Dalam kaitan ini sebagai ilustrasi sederhana untuk membantu tahapan merancang perubahan, diberikan contoh sbb : Misalkan pada suatu unit kerja, program pelayanan publik pada awalnya dilakukan secara manual dan prosesnya dilakukan dengan tatap muka antara penyedia dan penerima layanan, kemudian dalam perkembangannya dengan data permintaan pelanggan mengalami peningkatan jumlahnya, maka fakta ini mendorong permintaan perubahan proses layanan agar dilaksanakan berbasis elektronik untuk meningkatkan kecepatan dan kapasitas layanan, efektifitas dan efisiensinya.

Selanjutnya Isi proyek perubahan menjelaskan langkah-langkah **perencanaan** perubahan yang akan dilaksanakan untuk mentransformasikan kondisi awal (kondisi saat ini) menjadi kondisi akhir (yang diharapkan). Contoh diatas memberikan gambaran sederhana dari kondisi awal berbentuk layanan manual, dan melakukan transformasi/perubahannya menjadi kondisi yang diinginkan berbentuk layanan berbasis elektronik.

Adapun **Kerangka proyek perubahan** dapat dipahami sebagai pola tata urutan proyek perubahan mengikuti petunjuk pelaksanaan pada Peraturan Kepala LAN no. 19/2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III. Peraturan selanjutnya mengatur aspek penilaian kemampuan peserta dalam memahami proyek perubahan. Aspek dimaksud mencakup Perencanaan Inovasi (40%) manajemen perubahan dan memimpin perubahan tersebut (60%).

Pada bagian merancang perubahan ini, difokuskan pada penetapan langkah-langkah sbb:

1. Kejelasan sasaran perubahan.
2. Kejelasan *Stakeholder* (mitrakerja)
3. Kejelasan langkah mewujudkan perubahan.
4. Sistematika proses perubahan
5. Tata urutan presentasi/pemaparan proyek perubahan.

Rancangan proyek perubahan yang disusun harus dipaparkan melalui Seminar Proposal Proyek Perubahan dihadapan Nara Sumber yang berperan menilai kelayakan implementasi Proyek yang disusun untuk mendapatkan koreksi atau saran-saran penyempurnaan pra-implementasi. Seminar dilakukan sebelum peserta memasuki tahap keempat yaitu Laboratorium Kepemimpinan (LK) selama 60 hari ditempat peserta bekerja. Kemudian setelah implementasi LK, peserta pada akhir LK diwajibkan menuangkan laporan implementasinya dalam sebagai laporan atau **Kertas Kerja Proyek Perubahan** yang bersifat mandiri dan kertas kerja ini digunakan untuk penilaian kemampuannya dalam memimpin Proyek Perubahan. Langkah berikutnya peserta menyampaikan paparan laporan pada Seminar LK.

C. Organisasi Proyek, hubungan Peserta dengan Coach, dan Mentor

Proses penyusunan rancangan dan perencanaan pelaksanaan Proyek Perubahan melibatkan beberapa pihak untuk bekerja saling terkait yaitu **Coach, Mentor dan Peserta**. Ketiganya berperan dalam pada proses perencanaan dan implementasi Proyek Perubahan.

Mentor berperan memberikan bimbingan kepada Peserta selama pelaksanaan tahap Membangun Komitmen Bersama di tempat peserta bekerja (periksa tahapan).

Coach memberikan pembimbingan Peserta di kelas pada mata ajar Pembimbingan, kemudian setelah Peserta memasuki masa ***Taking Ownership/Breakthrough-I***, komunikasi antara Coach dengan Peserta diatur melalui tatap muka jarak jauh untuk mendapatkan petunjuk pembimbingan. Wujud konsultasi proyek selanjutnya dilakukan dengan sarana Teknologi Komunikasi. Penetapan Coach sebagai pembimbing peserta berdasarkan surat penugasan dari penyelenggara pendidikan dan pelatihan, dan dalam pembimbingan, coach dapat membantu petunjuk ketika peserta sudah kembali ditempat bekerja. Peranan Coach selain melakukan pembimbingan berdasar kompetensinya, diperlukan pula perannya untuk memberikan motivasi disaat konsultasi. Selain itu, Mentor adalah atasan langsung peserta atau pejabat lain berdasarkan ketetapan pejabat/pimpinan Kepegawaian (internal organisasi peserta), bersama coach membantu memberikan pertimbangan dalam menetapkan usulan proyek perubahan peserta.

D. Tim Kerja Proyek Perubahan dan Stakeholders

Proyek Perubahan akan dilaksanakan dengan melibatkan pihak terkait dari internal insansi peserta maupun eksternal. Peserta dalam kapasitasnya dapat membentuk Tim Kerja Proyek yang mempunyai fungsi membantu melaksanakan agenda Proyek yang direncanakan. Peran sentral peserta adalah sebagai Pemimpin Proyek dan

bertanggungjawab kepada Mentor atau lasim disebut sebagai Sponsor yang memiliki tanggungjawab penyedia sumberdaya Proyek. Mentor selkaligus berperan sebagai aktor pembimbing peserta ketika bekerja selama di tempat bekerja. Peserta dalam kegiatan memimpin Proyek Perubahan berhubungan dengan Coach sebagai pemdamping dan motivator selama kegiatan pembelajaran dikelas maupun ditempat bekerja. Untuk pekerjaan pendukung administrasi dan teknis operasional Proyek Perubahan, peserta dapat menunjuk beberapa personil dilingkungan instansinya dengan menerbitkan surat penugasan tertentu dilengkapi uraian kerjanya. Peserta beserta Tim Kerja melaksanakan agenda kegiatan Proyek Perubahan bersama unit atau pejabat terkait sebagai mitra kerja atau *stakeholders*. Kegiatan pertemuan diagendakan dan dkumpulkan dokumennya untuk bahan analisis dalam kegiatan dan pelaporan pasca kegiatan LK.

BAB III

PENYAJIAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Penyajian Rancangan Proyek Perubahan merupakan tahap penyusunan materi rencana tindak yang dilaksanakan pada tahapan implementasi Proyek Perubahan. Berikut diuraikan tata urutnya sbb:

A. Judul Proyek Perubahan

Sejalan kemajuan tahap pembelajaran materi, pemahaman peserta telah mencapai pada saat penentuan Judul Proyek Perubahan yang direncanakan. Judul menggambarkan fokus kegiatan yang dilaksanakan dan telah memperhatikan pertimbangan Mentor dan Coach. Melalui judul ini dapat diketahui bentuk atau jenis kegiatan Perubahan dengan tegas, cara pencapaiannya dan hasil akhir yang diharapkan. Peserta dapat menambahkan lokus kegiatan perubahan yang dilaksanakan.

B. Materi Usulan Proyek Perubahan

Pada tahap penyusunan langkah perwujudan perubahan secara komprehensif dan utuh menyeluruh, peserta menyusun tata urut aspek dalam proyek perubahan dengan judul beserta gambaran ruang lingkungannya telah mendapat persetujuan dari mentornya.

Penyampaian usulan proyek perubahan diharapkan telah mengikuti petunjuk tertentu seperti yang diarahkan oleh para fasilitator dan Coach.

Tahapan ini merupakan perluasan tata urutan penyusunan proposal Proyek Perubahan pasca Membangun Komitadapun men Bersama, perancangan Perubahan selanjutnya pada tahap III Pembelajaran (periksa Lampiran butir C), tata urutan naskahnya ditambahkan beberapa materi mengikuti beberapa butir tambahan sbb :

1. **Judul Proyek Perubahan**, Menjelaskan judul perubahan yang akan dilakukan. (periksa bagian III.A sebelumnya)
2. **Deskripsi**, menjelaskan uraian terrinci dari proyek perubahan yang akan dilaksanakan.
3. **Mentor**, Informasi perihal Mentor, Nama, Jabatan, dan alamat email serta nomor telephone.
4. **Project Leader**. Informasi tentang siapa yang akan memimpin proyek perubahan, dengan ini adalah peserta Diklat PIM-III, dengan memberikan nama jabatan, email dan telephone
5. **Pentahapan (*milestone*)** yaitu urutan capaian capaian yang sangat penting pada periode tertentu (minggu, bulan, tahun) yang harus diperhatikan untuk menjamin terlaksananya proyek perubahan secara tepat waktu dan tepat sasaran. *Milestone* dalam hal ini berbeda dengan schedule karena milestone tidak terbatas hanya membuat rencana waktu kerja

tetapi ada target yang perlu diselesaikan artinya mengandung pengelolaan sumberdaya yang diperlukan.

6. **Tata kelola proyek** yang berisikan gambaran struktur tim yang akan terlibat dalam penyelenggaraan proyek perubahan termasuk penjelasan masing-masing peran dari para anggota tim.
7. **Identifikasi stakeholder** yang berisikan identifikasi setiap individu/instansi yang berkepentingan dan memiliki sedikit banyak pengaruh terhadap hasil akhir dari proyek perubahan. Pengaruh tersebut dapat bersifat positif yang berarti mendukung atau negatif yang bisa menjadi sumber penghambat. Stakeholder bisa berasal dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi.
8. **Anggaran** (apabila tersedia) berisikan perkiraan jumlah/nilai dan rincian anggaran setiap kegiatan yang dibutuhkan termasuk penjelasan peruntukan hasil yang diharapkan.
9. **Identifikasi potensi masalah**, bagian ini memuat penjelasan tentang potensi kendala yang akan menghambat kelancaran atau keberhasilan pencapaian target atau tujuan proyek perubahan .
10. **Rencana Kegiatan** (Time schedule) Pelaksanaan Proyek Perubahan.
Pada bagian ini berisi penjelasan kegiatan pelaksanaan yang mencakup :
 - a. Jenis kegiatannya.
 - b. Pihak yang melakukannya

- c. Target waktu penyelesaiannya
- d. Waktu kegiatan saat dimulai dan diakhiri
- e. Hasil yang diperoleh dari tiap kegiatan diatas
- f. Rencana monitoring dan evaluasi.

Kesepuluh butir diatas merupakan bagian yang mendasar untuk menilai pelaksanaan proyek perubahan tersebut. Meskipun demikian pada beberapa praktek penyusunan butir-butir rencana implementasi dapat dtambahkan beberapa butir (pilihan) sbb :

11. Resiko

Deskripsi penjelasan tentang resiko yang harus diantisipasi bagi keberhasilan pencapaian tujuan proyek perubahan sesuai target waktu yang telah ditetapkan.

12. Kriteria keberhasilan

Deskripsi tentang ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan proyek perubahan. Ukuran tersebut harus terukur secara nyata misalnya dengan prosentase capaian,norma waktu,uang dll.

13. Faktor kunci keberhasilan (*Key Succes factor*)

Deskripsi tentang faktor faktor yang dianggap menjadi kunci bagi keberhasilan pencapaian tujuan proyek perubahan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

14. Output kunci

Menjelaskan nama dan penjelasan *output* yang diharapkan dapat dihasilkan dari proyek perubahan tersebut baik hasil keluaran jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

C. Persiapan Pelaksanaan Proyek Perubahan

Dalam kegiatan pembelajaran merancang proyek perubahan terdahulu peserta dibekali dengan kemampuan menuangkan hasil pembelajaran yang diperoleh sebelumnya kedalam proyek perubahan secara mandiri dengan format kertas kerja yang ditentukan. Peserta diharapkan mampu menuangkan kompetensinya dalam kegiatan operasional Proyek Perubahan. Indikator hasil belajar peserta adalah mampu menjelaskan kegiatan yang akan dilakukan dan mampu menuangkan dalam tata urutan proses kegiatan dan hasil yang direncanakan dalam proyek perubahan.

Kegiatan pembelajaran terakhir dalam mata diklat Merancang Proyek Perubahan adalah **pembekalan Implementasi Proyek Perubahan**. Kegiatan pembelajaran ini dilaksanakan sebelum peserta memasuki tahapan kegiatan Laboratorium Kepemimpinan(LK) atau *Breakthrough-II* dimana para peserta kembali ke instansinya untuk melaksanakan hasil rancangan proyek perubahannya. Kegiatan pembelajaran ini membekali para peserta dengan kemampuan melaksanakan rancangan proyek perubahan di instansi tempat kerjanya. Melalui pembelajaran ini peserta mampu mengelola pelaksanaan proyek perubahan dan mengantisipasi kendala yang muncul serta dapat menyusun strategi mengatasi kendala pelaksanaan proyek perubahan. Pembekalan persiapan pelaksanaan proyek perubahan adalah penjelasan tentang peranan

coach, peranan mentor dan hubungan kerjanya selama masa LK/*breakthrough II*. Selain itu materi pokok yang diberikan adalah timbulnya pengaruh-pengaruh yang perlu diperhatikan dalam mengelola proyek perubahan termasuk kendala serta teknik penyusunan strategi mengatasi kendala.

D. Seminar Rancangan Proyek Perubahan

Kegiatan pembelajaran selanjutnya adalah **Seminar Rancangan Proyek Perubahan**. Dalam kegiatan pembelajaran ini para peserta difasilitasi untuk mempresentasikan rancangan proyek perubahannya di depan narasumber, mentor dan coach guna mendapatkan masukan dan saran perbaikan. Pada kesempatan ini dilakukan pembahasan tentang usulan proyek perubahan tersebut apakah telah disetujui oleh atasan (atau mentor) termasuk dukungan pendanaannya. Hasil pembelajaran yang diharapkan adalah para peserta mampu mempresentasikan usulan proyek perubahannya serta mampu mempengaruhi para peserta agar dapat memberikan masukan dan saran perbaikan atas usulannya serta memberikan persetujuan untuk bisa dilanjutkan pelaksanaan usulan tersebut. Materi pokok dalam pembelajaran ini adalah fasilitasi kegiatan presentasi proyek perubahan dan pemberian saran dan masukan.

BAB IV

IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN

A. Laboratorium Kepemimpinan

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit melibatkan pemangku kepentingan sesuai dengan *milestone*. Kegiatan pelaksanaan Proyek perubahan dilandasi dokumen yang disusun pada bagian III.B.1 sd B.14 diatas.

B. Kegiatan Implementasi Proyek Perubahan

Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan mata Diklat sebagai berikut: Pembimbingan (*coaching dan Mentoring*), dan Konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah Implementasi Proyek Perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi Proyek Perubahan berdasarkan *milestone* dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/ visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.

C. Dukungan Stakeholders pada Implementasi Proyek

Setelah memasuki tahapan Laboratorium Kepemimpinan (LK), peserta berbekal dokumen hasil Perencanaan Proyek mulai melaksanakan kegiatan diantaranya pertemuan dengan para *stakeholders*. Peserta mengawali penjelasan pada rapat koordinasi dengan para *stakeholders* internal dan eksternal dan mensosialisasikan rencana Perubahannya. Diskusi dalam pertemuan yang dilakukan beberapa kali mempunyai maksud penting yaitu untuk mendapatkan dukungan dari *stakeholders* atas upaya perubahan. Diskusi pembahasan rinci mengenai implementasi perubahan pada setiap pertemuan diharapkan meningkat secara bertahap. Selanjutnya pertemuan dengan para *stakeholders* diarahkan untuk mendapatkan dukungan komitmen secara tertulis sebagai bukti nyata (*evidence based*) dan pada akhirnya menjadi landasan terwujudnya perubahan yang direncanakan. Keberhasilan peserta dalam mendapatkan dukungan menjadi penilaian atas kemampuan kepemimpinannya.

D. Capaian dan Pelaporan Implementasi Proyek perubahan

Dokumentasi atas realisasi *milestones* mempunyai nilai penting bagi evaluasi peserta untuk mengukur kepemimpinannya terutama dalam melakukan pertemuan koordinasi yang mengarah pada dukungan berkolaborasi dalam mewujudkan hasilnya (*output*) dan menjadi ukuran keberhasilan memimpin proyek perubahan yang direncanakan.

Pada akhir implementasi LK, peserta diwajibkan menyusun laporan Implementasi LK dan menyampaikan paparan dihadapan Nara Suber untuk melaporkannya. Evaluasi terhadap capaian Proyek Perubahan terhadap perencanaan (*milestones*) menjadi penilaian sangat penting terhadap keberhasilan manajemen implementasi Proyek Perubahan.

Tata penyajian laporan Proyek perubahan secara umum dapat mengikuti bentuk penyajian sebagaimana disampaikan pada pembekalan dari fasilitator.

BAB V

CATATAN PENUTUP

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam mendampingi peserta pada pembelajaran Mata Diklat Proyek Proyek Perubahan.

Fasilitator dapat memberikan penjelasan kepada peserta diklat dengan memperhatikan langkah sebagai berikut:

1. Memberikan penjelasan tentang posisi mata diklat proyek perubahan pada keseluruhan agenda pembelajaran dengan tahapannya pada diklatpim ini.
2. Mengajak peserta memahami persoalan berdasar data/fakta yang telah dikumpulkan dari pengalaman dan menjadi situasi problematik dilingkungan instansinya.
3. Memberikan penjelasan makna dan perbedaan antara gejala-gejala (*Symptom*) dan persoalan (*problem*) yang dimaksud butir 2 diatas.

Dengan beberapa petunjuk yang disampaikan diatas diharapkan para fasilitator (Widyaiswara) dan penyelenggara dapat memperoleh gambaran umum bagi pelaksanaan tugas memfasilitasi Diklatpim Tingkat III. Sistematika, tata urut dan materi dalam penyusunan bahan ajar ini masih terbuka ruang bagi pengembangan masukan

untuk penyempurnaan dalam pelaksanaan Diklatpim selanjutnya. Penyusun menyadari bahwa dinamika penyelenggaraan berlangsung terus dan panduan/petunjuk pembelajaran mengalami perubahan dalam pelaksanaannya, karena itu edisi pembaruan pedoman/bahan ajar akan berkembang disesuaikan dengan kebutuhan Diklatpim.

DAFTAR PUSTAKA

Nugroho, R, 2013, “**Change Management untuk BIROKRASI**”, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Permen PAN, nomor 10, 2011, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Peraturan Kepala LAN nomor 19/2013, Lembaga Administrasi Negara.

Panduan pembelajaran Diklat PIM III, 2014, Lembaga Administrasi Negara.

Bahan Paparan Training of Facilitator -PIM, 2013, Lembaga Administarasi Negara

_____, “**Reformasi Administrasi Negara, Buku Putih**”, 2010, LAN

LAMPIRAN :

A. Struktur Kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat III, sbb :

Diklat Kepemimpinan Tingkat III memuat **Tahapan** kegiatan yang dilaksanakan berturut-turut dalam 5 (lima) perioda tahapan yaitu:

1. Tahap **Diagnosa Kebutuhan Perubahan.**

Tahap mi mengarahkan peserta untuk menentukan area perubahan pada program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit. Tahap mi terdiri dan 4 (empat) agenda pembelajaran dengan sejumlah mata Diklat yang diuraikan sebagai berikut:

a. Agenda Inovasi dengan mata Diklat Inovasi khususnya materi

Konsepsi Inovasi.

b. Agenda Penguasaan Diri dengan mata Diklat Wawasan Kebangsaan dan Integritas.

c. Agenda Pembelajaran Diagnosa Perubahan terdiri dari mata Diklat:

Isu Strategis, dan Diagnostic Reading.

d. Agenda Proyek Perubahan terdiri dari mata Diklat Proyek Perubahan khususnya materi konsepsi Proyek Perubahan; dan Pembimbingan (*Coaching*). Produk pembelajaran dalam tahap mi adalah identifikasi individu terhadap program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit yang bermasalah.

2. Tahap Membangun Komitmen Bersama.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan program yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda Pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan mata Dikiat pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*) dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan pada program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit yang bermasalah.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan program yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) agenda pembelajaran dengan uraian mata Dikiat sebagai berikut :

- a. Agenda Inovasi dengan mata Dikiat Inovasi: Strategi Inovasi, Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan dan *Benchmarking ke Best Practise*.
- b. Agenda Tim Efektif dengan mata Dikiat: Membangun Tim Efektif dan Jejaring Kerja.

c. Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat: Merancang Proyek Perubahan, Presentasi Rancangan Proyek Perubahan, dan Penjelasan Implementasi Proyek Perubahan. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah rancangan proyek perubahan dan pemetaan potensi pemangku kepentingan terkait untuk melakukan perubahan pada program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan pemangku kepentingan sesuai dengan *milestone* yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan mata Diklat sebagai berikut: Pembimbingan (*coaching dan Mentoring*), dan Konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah Implementasi Proyek Perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi Proyek Perubahan berdasarkan *milestone* dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/ visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.

5. Tahap Evaluasi.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip

tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan mata Diklat sebagai berikut:

- a. Pembimbingan;
- b. Evaluasi Laboratorium Kepemimpinan; dan
- c. Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah implementasi proyek perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan *milestone* serta sudah dievaluasi dan didesiminasikan kepada peserta lain.

B. Mata Diklat Proyek Perubahan (sumber : Perka LAN nomor 19/2015)

Mata Diklat Proyek Perubahan

1) Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membekali peserta dengan konsepsi Teori Proyek Perubahan, penentuan area, ruang lingkup, dan muatan proyek perubahan, menyusun dan menyajikan rancangan proyek perubahan, mengimplementasikan dan menyajikan hasil implementasi proyek perubahan serta *sharing* pengalaman memimpin perubahan. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

2) Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan konsepsi Teori Proyek Perubahan, menentukan area, ruang lingkup, dan muatan proyek perubahan, menyusun dan menyajikan rancangan proyek perubahan, mengimplementasikan dan menyajikan hasil implementasi proyek perubahan serta *sharing* pengalaman memimpin perubahan terkait dengan program organisasi.

3) Indikator Hasil Belajar :

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat :

- a) menjelaskan konsepsi Proyek Perubahan
- b) menetapkan area, ruang lingkup, dan muatan Proyek Perubahan;
- c) menyusun rancangan Proyek Perubahan;
- d) menyajikan rancangan Proyek Perubahan;
- e) mengimplementasikan rancangan Proyek Perubahan (memimpin perubahan)
- f) menyajikan hasil implementasi Proyek Perubahan; dan

g) melakukan *sharing* pengalaman memimpin perubahan di instansi.

4) Materi Pokok :

Materi pokok untuk mata Dikiat ini adalah :

- a) konsepsi Proyek Perubahan (3 Jp);
- b) area, ruang lingkup, dan muatan Proyek Perubahan ;
- c) penyusunan rancangan Proyek Perubahan (9 Jp);
- d) penyajian rancangan Proyek Perubahan (9 Jp);
- e) implementasi rancangan Proyek Perubahan (memimpin perubahan di instansi);
- f) penyajian hasil implementasi Proyek Perubahan (6 Jp);
- g) *sharing* pengalaman memimpin perubahan instansi

5) Waktu :

Alokasi waktu untuk mata Dikiat Proyek Perubahan adalah total agenda PP 47JP. (= Konsep PP-3Jp + Meranc. PP-18+Impl PP-6Jp+Sem RPP-10 Jp+Sem LK-10Jp)

-0-

Pembimbingan selama pelaksanaan Diklatpim (Membangun Komitmen Bersama dan Laboratorium Kepemimpinan)

a. Pembimbingan di kelas

1) Deskripsi Singkat

Kegiatan Pembelajaran ini membekali peserta dengan penjelasan tentang metode **coaching**, mentoring, dan pelaksanaan **Membangun Komitmen Bersama** untuk membangun komitmen antara peserta dengan mentor dan pemangku kepentingan terkait dalam menentukan area proyek perubahan dan kemudian mampu melaksanakan komitmennya dalam tahapan **Laboratorium Kepemimpinan**.

2) Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu melaksanakan tahap **Membangun Komitmen Bersama** dan **Laboratorium Kepemimpinan**.

3) Indikator Hasil Belajar Setelah mengikuti pembelajaran ini adalah :

- a) mampu memahami Tahap **Membangun Komitmen Bersama** dan **Laboratorium Kepemimpinan**; dan
- b) mampu **menyusun hasil Tahap Membangun Komitmen Bersama** dan **Laboratorium Kepemimpinan**.

4) Materi Pokok Materi pokok untuk Kegiatan Pembelajaran ini adalah :

- a) metode **coaching**, mentoring dan konseling dalam **Tahap Membangun Komitmen Bersama**; dan
- b) metode **coaching**, mentoring dan konseling dalam **Tahap Laboratorium Kepemimpinan**

5) Waktu

Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 36 JP (= Pembek. Pra Sem RPP-18Jp + Pembek.pra Sem LK-18Jp)

C. Format Proposal Proyek Perubahan :

1. Latar belakang.

Sebagaimana telah beberapa kali disebutkan sebelumnya, latar belakang disini adalah penegasan perlunya proyek perubahan dilaksanakan. Bagian ini menjelaskan tentang kondisi ideal organisasi yang akan dicapai dan permasalahan yang dihadapi untuk mencapai kondisi ideal tersebut. Identitas permasalahan sangat penting untuk menentukan focus perubahan. yang berisikan: nama proyek; deskripsi atau gambaran singkat proyek perubahan; sponsor dalam hal ini adalah atasan yang menjadi pengarah dan pendukung proyek tersebut; nama penanggung jawab proyek; sumber daya tim termasuk pengesahannya (legimitasinya).

2. Gagasan Perubahan

Pada bagian ini peserta menjelaskan pemikiran dan kreativitasnya dalam mensikapi permasalahan serta mengusulkan langkah dan focus kegiatan untuk mengatasi permasalahan tertentu bagi peningkatan kinerja instansi.

3. Tujuan Perubahan.

Uraian pada bagian ini menjelaskan tujuan perubahan yang akan dicapai untuk jangka pendek (sampai batas waktu berakhirnya Diklat), dan jangka menengah selama satu tahun, serta jangka panjang yang dicapai lebih dari satu tahun. Peserta perlu

memperhatikan secara tajam capaian-capaian yang akan diperoleh dalam rencana perubahannya.

4. Manfaat Perubahan.

Uraian berikut menjelaskan manfaat bagi mendukung upaya reformasi birokrasi dan perbaikan kinerja bagi organisasi, efektifitas dan efisiensi pelayanan public dalam tanggungjawabnya.

5. Ruang lingkup Perubahan.

Bagian ini menjelaskan kegiatan-kegiatan penting yang akan dilakukan dalam proyek perubahan. Rumusan kegiatan tersebut harus sejalan dengan tujuan proyeknya

6. Persetujuan Atasan dan Mentor (dengan format pengesahan)

