



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

**AGENDA PROYEK PERUBAHAN
MERANCANG PROYEK PERUBAHAN**

Lily Herawati



**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 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan.....	2
C. Sasaran Diklatpim Tingkat IV... ..	3
BAB II STRUKTUR KURIKULUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV.....	5
A. Tahap I Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi (On Campus).....	5
B. Tahap II Membangun Komitmen Bersama (Breakthrough I)	6
C. Tahap III Merancang Proyek Perubahan dan Membangun Tim	7
D. Tahap IV Laboratorium Kepemimpinan (Breakthrough II)	7
E. Tahap V Evaluasi	8
BAB III DESKRIPSI MATA DIKLAT MERANCANG PROYEK PERUBAHAN.....	9
A. Mata Ajar Sub Diklat Penjelasan Proyek Perubahan.....	10
B. Mata Ajar Sub Diklat Merancang Proyek Perubahan.....	18
C. Mata Ajar Sub Diklat Diskusi I Merancang Proyek Perubahan.....	31
D. Mata Ajar Sub Diklat Membangun Komitmen	

Bersama	34
E. Mata Ajar Sub Diklat Diskusi II Merancang Proyek Perubahan.....	39
F. Kegiatan Seminar Rancangan Proyek Perubahan	41
G. Mata Ajar Sub Diklat Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan.....	42
H. Mata Ajar Sub Diklat Laboratorium Kepemimpinan.....	49
I. Kegiatan Seminar Laboratorium Kepemimpinan.....	49
J. Mata Ajar Sub Diklat Evaluasi Kepemimpinan.....	50
K. Hal- hal yang Perlu Dilakukan Dalam Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan	51
BAB IV PENUTUP.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	56

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam manajemen pemerintahan, pejabat struktural eselon IV memegang peranan dalam membuat perencanaan kegiatan instansi Kementerian/Lembaga/ Daerah (K/L/D) dan memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut. Disamping itu telah menjadi tugas pejabat struktural eselon IV untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, baik di pusat maupun daerah yang dipimpinnya melalui pelaksanaan kegiatan pada unit-unit di K/L/D secara tepat. Tugas pejabat eselon IV tersebut, menuntut kemampuan dalam memimpin bawahannya termasuk kemampuan berkolaborasi dengan *stakeholder* terkait, agar dapat lebih termotivasi dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya pembangunan, termasuk mewujudkan sinergi antar unit-unit internal K/L/D untuk mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan.

Untuk membentuk sosok pejabat struktural eselon IV yang memiliki kompetensi tersebut, penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepeimimpinan (Diklatpim) Tingkat IV, tidaklah cukup hanya membekali para peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan seorang pemimpin operasional, tetapi diperlukan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang inovatif yang

memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV seperti ini, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan yang terkait dengan perencanaan kegiatan instansi dan mampu memimpin keberhasilan dalam implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang selanjutnya memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Diklatpim Tingkat IV merupakan diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural eselon IV. Diklat ini dilaksanakan sebagai mandat dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah ini telah ditetapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan duduk dalam jabatan struktural eselon IV dituntut untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

B. Tujuan

Tujuan Diklat Kepemimpinan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap arif dan bijaksana untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian, etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;

2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

C. Sasaran

Adapun sasaran Diklatpim Tingkat IV adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai persyaratan jabatan struktural eselon IV. Oleh karena itu kompetensi yang akan dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;

3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan instansinya.

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pola baru, dengan pelaksanaan diklat yang tidak hanya melakukan pembelajaran di kampus (*on Campus*), tetapi juga harus melaksanakan hasil pembelajaran di instansi masing-masing peserta dalam rangka penyiapan dan penerapan proyek perubahan, yaitu pada tahapan Membangun Komitmen Bersama atau *Breakthrough I* dan Laboratorium Kepemimpinan atau *Breakthrough II (off campus)*.

BAB II

STRUKTUR KURIKULUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV.

Kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV memuat kegiatan yang dapat dibagi menjadi 5 (lima) tahapan yaitu:

A. Tahap I Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi (*On campus*);

Pada tahap ini merupakan tahapan pembelajaran konsepsi Diklat Pola baru, yaitu membahas tentang pendalaman konsep Inovasi dan penghayatan Penguasaan Diri (*Self Mastery*), Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi (*Diagnostic Reading*) dan Pengenalan Proyek Perubahan.

Kegiatan pembelajaran dilakukan dikampus selama kurang lebih 11 (sebelas) hari kerja dan dimulai dengan: *Ice breaking* untuk saling mempererat kebersamaan diantara peserta, pembekalan *Self Mastery* yang mencakup Konsepsi Inovasi, Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik, SANRI; pembekalan *Diagnostic Reading* dan pembekalan Agenda Proyek Perubahan sampai dengan latihan menyusun Gagasan Proyek Perubahan.

Kegiatan pembelajaran tersebut akan berlangsung selama 3-4 sesi perhari (kecuali hari sabtu hanya 2 sesi). Pembelajaran tahap I

(satu) diarahkan pada pendalaman penguasaan diri dan bagaimana mengaplikasikannya pada penyusunan gagasan proyek perubahan yang merupakan inovasi atau terobosan perencanaan kegiatan organisasi guna menjawab tantangan dan masalah organisasi yang sedang dihadapi.

B. Tahap II, Membangun Komitmen Bersama (Breakthrough I).

Tahap ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya membuat terobosan kegiatan organisasi yang bermasalah. Pada tahap ini, peserta kembali ketempat kerjanya selama kurang lebih 7 (tujuh) hari kerja, dan peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder* dan mentornya untuk mendapat persetujuan guna menjawab permasalahan dan tantangan yang dihadapi. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan dan tantangan organisasi tersebut kepada *stakeholder* dan atasan/mentornya untuk mendapatkan persetujuan atas inovasinya melalui Gagasan Proyek Perubahan. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data yang relevan dengan area dan perencanaan kegiatan untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

C. Tahap III, Merancang Proyek Perubahan dan Membangun Tim.

Pada Tahap ini pembelajaran membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan proyek perubahan yang komprehensif berdasarkan gagasan terobosan inovasi yang telah disetujui oleh mentor atau atasan langsungnya. Disamping itu peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, kemudian dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut.

Tahap ini diakhiri dengan penyajian Rancangan Proyek Perubahan oleh masing-masing peserta pada seminar ini untuk mengkomunikasikan proyeknya dihadapan *stakeholder* strategis yang mencakup narasumber, mentor dan *coach* guna mendapat masukan dan dukungan. Selanjutnya hasil seminar, dijadikan sebagai dasar dalam pelaksanaan/implementasi kepemimpinan saat laboratorium kepemimpinan di tempat organisasinya.

D. Tahap IV, Laboratorium Kepemimpinan (Breakthrough II);

Tahap ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya terutama kapasitas kepemimpinan operasional dalam melaksanakan proyek perubahan. Pada tahap ini, peserta kembali ketempat kerjanya

selama kurang lebih 2 (dua) bulan untuk memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya. Pada masa akhir *Breakthrough II* ini, peserta diwajibkan membuat laporan hasil pelaksanaan proyek perubahan sebagai dasar untuk membuat bahan presentasi seminar Laboratorium Kepemimpinan.

E. Tahap V, Evaluasi;

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan Organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar Laboratorium Kepemimpinan (Implementasi Proyek Perubahan) dilaksanakan dalam 1 (satu) hari kerja yaitu selama kurang lebih 12 (duabelas) jam pelajaran.

Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahannya yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan operasional dan layak mendapatkan *certificate of competence*, sedangkan bagi yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat IV.

BAB III

DESKRIPSI MATA DIKLAT MERANCANG PROYEK PERUBAHAN.

Sesuai dengan struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV, Mata diklat Merancang Proyek Perubahan pembelajarannya dimulai sejak Tahap I sampai dengan tahap V. Mata diklat ini terdiri dari 8 (delapan) Sub mata diklat dan 2 (dua) kegiatan seminar evaluasi. Adapun kegiatan sub mata diklat dan seminar dirinci sebagai berikut: (1) Sub mata diklat Penjelasan Agenda Proyek Perubahan; (2) Sub mata diklat Merancang proyek perubahan; (3) Sub mata diklat Diskusi I Rancangan Proyek Perubahan; (4) sub mata diklat Membangun Komitmen Bersama - *Breakthrough I*; (5) Sub mata diklat Diskusi Ke II Merancang Proyek Perubahan; (6) Seminar Rancangan Proyek Perubahan; (7) Sub mata diklat Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan; (8) Sub mata diklat Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*); (9) Seminar Laboratorium Kepemimpinan dan (10) Sub mata diklat Evaluasi Kepemimpinan.

Dalam kegiatan 8 sub mata diklat tersebut diatas, pembelajaran proyek perubahan pada tahap I dan peserta diminta membuat Gagasan Proyek Perubahan pada tahap II saat melakukan *Breakthrough I*. Pada akhir masa *Breakthrough I* diharapkan peserta telah membawa Gagasan Proyek Perubahan

yang telah disetujui oleh Mentor/Atasan langsung ke kampus.

Pada masa pembelajaran Tahap III, peserta dilatih untuk membuat Rancangan Proyek Perubahan berdasarkan gagasan terobosan yang telah dibuat.

Pada tahap IV, masa *breakthrough* II (Laboratorium Kepemimpinan) peserta yang telah memperoleh pembelajaran dan pelatihan membuat Rancangan Proyek Perubahan (pada tahap III) serta telah melakukan seminar I, yang hasilnya digunakan sebagai dasar untuk melakukan implementasi melalui praktek kepemimpinannya dalam melaksanakan proyek perubahan selama kurang lebih 2 (dua) bulan. Pada akhir masa *Breakthrough* II peserta diharapkan telah membuat laporan hasil Pelaksanaan Proyek Perubahan. Laporan hasil Pelaksanaan Proyek Perubahan tersebut sebagai dasar membuat bahan presentasi peserta pada seminar ke II (Laboratorium Kepemimpinan).

A. Mata Ajar Subdiklat Penjelasan Agenda Proyek Perubahan.

Dalam kegiatan pembelajaran Penjelasan Proyek Perubahan, para peserta dibekali dengan pengetahuan tentang Konsepsi Proyek Perubahan, yang dimulai dari penjelasan tentang alasan diperlukannya mata diklat Merancang Proyek Perubahan dalam Diklat Kepemimpinan Pola Baru sampai dengan penjelasan secara menyeluruh agenda pembelajarannya.

Dalam konsepsi Proyek Perubahan peserta diberikan penjelasan tentang: (1) tujuan pembelajaran; (2) konsep proyek perubahan dalam Diklatpim pola baru; (3) pengertian Proyek Perubahan; (4) kedudukan mata diklat merancang proyek perubahan dengan mata diklat yang lainnya dalam Diklatpim.

Selain itu peserta dibekali pengetahuan atau gambaran secara menyeluruh mengenai siapa yang terlibat dalam pembelajaran serta masing-masing peranan dan tugas peserta, mentor dan *coach*.

Materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan juga berisikan cara memilih proyek perubahan dikaitkan dengan status kedudukan/jabatan peserta Diklat. Pada Penjelasan Agenda Proyek Perubahan peserta diberikan penjelasan umum namun secara menyeluruh semua program pembelajaran Merancang Proyek Perubahan mulai dari awal sampai akhir beserta urutannya yaitu dimulai dari: (1) penjelasan konsep proyek perubahan; (2) penyusunan gagasan proyek perubahan dilanjutkan (3) menjabarkan gagasan tersebut kedalam Rancangan Proyek Perubahan; (4) penjelasan pelaksanaan *Breakthrough I*; (5) penjelasan pelaksanaan seminar I; (6) penjelasan pelaksanaan *Breakthrough II* dan (7) penjelasan pelaksanaan seminar ke II serta (8) penjelasan evaluasi penilaian Proyek Perubahan.

Mengingat materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan diberikan sebelum *breakthrough I*, maka diberikan juga penjelasan tentang apa yang harus dilakukan para peserta selama *breakthrough I* di instansinya. Hasil pembelajaran yang diharapkan

pada sub mata diklat ini adalah bahwa setelah berakhirnya pembelajaran ini, peserta diharapkan mengetahui secara menyeluruh dari konsepsi Proyek Perubahan sampai dengan seluruh proses dan tahapan pembelajaran Merancang Proyek Perubahan yang perlu diikuti oleh peserta Diklatpim Tingkat IV.

Secara garis besar substansi materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan pembelajaran: Memberikan bekal pengetahuan tentang konsepsi proyek perubahan dan bagaimana menyusun gagasan dan rancangannya.
2. Konsepsi proyek perubahan dalam diklatpim IV pola baru adalah sebagai wahana untuk meningkatkan dan mengevaluasi kepemimpinan peserta dalam membuat rancangan yang berisikan inovasi pada tataran operasional dan kemampuan kepemimpinan dalam menerapkan atau melaksanakan hasil Rancangan Proyek Perubahan tersebut. Proyek Perubahan dapat dilihat dari 2 (dua) sisi mata uang, yaitu dari sisi diklat proyek perubahan merupakan alat untuk belajar dan evaluasi kepemimpinan seseorang, sedangkan dari sisi organisasi peserta/pengutus, proyek perubahan merupakan alat/terobosan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
3. Kedudukan mata diklat Merancang Proyek Perubahan dengan mata diklat yang lain dalam Diklat Kepemimpinan adalah merupakan muara aplikasi dari mata diklat yang lain seperti mata diklat *Self Mastery* yang mencakup: Pilar-Pilar

Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik dan SANRI, mata diklat inovasi, mata diklat *diagnostic reading* dan mata diklat Tim efektif.

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa mata diklat yang perlu didalami lebih dahulu sebelum menyusun Gagasan Proyek Perubahan adalah *diagnostic reading* dan inovasi, kemudian diberikan mata diklat Tim efektif untuk membuat Rancangan Proyek Perubahan. Mengingat kedudukan mata diklat Merancang Proyek Perubahan merupakan muara aplikasi dari mata diklat yang lain, maka pembelajaran mata diklat Merancang Proyek Perubahan pada Diklat Kepemimpinan pola baru, penjelasannya dimulai sejak awal yaitu tahap I sampai dengan tahap V pembelajaran. Proyek perubahan yang dilaksanakan Diklatpim pola baru ini, menuntut keterlibatan dan keaktifan dari instansi peserta/pengutus yang dalam hal ini merupakan perubahan yang mendasar dibanding diklatpim pola lama.

4. Pembelajaran Merancang Proyek Perubahan selain melibatkan peserta diklat juga melibatkan mentor yang merupakan orang yang ditugaskan dari instansi peserta/pengutus untuk mendampingi peserta serta memberikan dukungan dan bantuan selama peserta melaksanakan proyek perubahan. Selain itu pembelajaran merancang proyek perubahan juga melibatkan *coach* yaitu orang yang ditugaskan penyelenggara diklat untuk membantu membimbing peserta diklat dalam

menyusun gagasan inovasi, merancang proyek perubahan dan melaksanakan proyek perubahan. Pemilihan mentor sebaiknya memenuhi persyaratan yaitu mempunyai pengetahuan dan kompetensi yang cukup terhadap proyek perubahan yang dipilih peserta, dan syarat yang lain bahwa mentor tersebut juga mempunyai wewenang untuk dapat menggerakkan sumber daya di instansinya guna mendukung pelaksanaan proyek perubahan.

5. Pemilihan Proyek Perubahan oleh peserta seyogyanya memperhatikan saran-saran atasan/mentor dan bagi peserta yang telah menduduki jabatan eselon IV, maka proyek perubahan yang dipilih adalah sesuai area tugas sebagai eselon IV yang didudukinya. Untuk para peserta yang belum duduk sebagai pejabat eselon IV, peserta bisa memilih area tugas eselon IV di atasnya langsung atau area tugas eselon IV lainnya, karena pada saat peserta mengikuti diklat belum diketahui posisi penempatannya. Pemilihan Proyek Perubahan seharusnya terlebih dahulu dianalisa, apakah proyek perubahan tersebut *feasible* dalam arti dapat memberikan manfaat yang besar dibandingkan dengan usaha dan biaya yang harus dikeluarkan. Pemilihan Proyek Perubahan juga harus dapat diimplementasikan dalam arti dapat dilaksanakan walaupun dengan keterbatasan sumberdaya yang ada.
6. Penjelasan rangkaian agenda pembelajaran mata diklat “Merancang Proyek Perubahan” dimulai pada Tahap I pada

pembelajaran diklatpim yaitu setelah selesainya pembekalan *diagnostic reading*, diberikan penjelasan “Agenda Proyek Perubahan” dalam 1 (satu) sesi (3 jp), kemudian dilanjutkan dengan “Penjelasan Merancang Proyek Perubahan” 1 (satu) sesi (3 jp), setelah itu pada satu/dua sesi selanjutnya peserta dilatih membuat “Gagasan Proyek Perubahan” melalui Diskusi I dan presentasi gagasan proyek perubahan per kelompok. Pada saat diskusi tersebut, biasanya penyelenggara memberikan daftar penugasan *coach* sehingga besuk paginya peserta sudah bisa berkonsultasi awal dengan masing-masing *Coach* sesuai yang telah ditentukan. Setelah itu peserta kembali ke instansinya selama kurang lebih 5 (lima) hari kerja untuk melaksanakan tahap II pembelajaran yaitu *Taking ownership*, (Membangun Komitmen Bersama) dengan maksud para peserta dapat berdiskusi tentang gagasan proyek perubahan bersama mentor masing-masing untuk mendapatkan persetujuannya. Disamping itu para peserta diharapkan sudah mulai berkonsultasi kepada para *stakeholder* untuk mencari dukungan atas Gagasan Proyek Perubahan. Setelah melaksanakan *Taking Ownership*, para peserta kembali ke kampus dengan membawa Gagasan Proyek Perubahan yang telah disetujui oleh atasan langsungnya termasuk dukungan dari para *stakeholder*-nya. Pada waktu peserta kembali di kelas dilaksanakan Diskusi ke II selama 6 (enam) sesi atau 18 (delapanbelas) jam pelajaran untuk menjabarkan Gagasan

Proyek Perubahan menjadi Rancangan Proyek Perubahan. Penyelenggara juga memberi waktu satu hari untuk proses *Coaching* dan satu hari untuk mempersiapkan bahan presentasi seminar I Proyek Perubahan berdasarkan pada Rancangan Proyek Perubahan. Seminar dilaksanakan sehari penuh untuk mengevaluasi rancangan Proyek Perubahan termasuk memberikan masukan perbaikan terhadap Rancangan Proyek Perubahan. Sehari setelah seminar para peserta dibekali dengan pembelajaran Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan selama 1 (satu) sesi, yang biasanya sesi pagi. Siangnya para peserta diberi waktu untuk memperbaiki Rancangan Proyek Perubahan, sebelum mereka berangkat kembali keinstansinya untuk melaksanakan Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*) selama kurang lebih 2 (dua) bulan untuk memimpin pelaksanaan Proyek Perubahan dan membuat laporannya. Setelah selesai masa Laboratorium Kepemimpinan para peserta mengikuti seminar ke II (Laboratorium Kepemimpinan) untuk mengevaluasi dan menilai hasil pelaksanaan Proyek Perubahan melalui presentasi dan diskusi. Setelah Seminar peserta di beri waktu untuk Evaluasi Proyek Perubahan yang merupakan ajang untuk *sharing* hasil pelaksanaan Proyek Perubahan melalui presentasi oleh beberapa peserta. Disamping itu bagi peserta yang memperoleh peringkat sangat memuaskan difasilitasi

tempat untuk memamerkan hasil pelaksanaan Proyek Perubahan melalui pembuatan “*banner*”.

7. Materi terakhir “Penjelasan Agenda Proyek Perubahan” adalah menjelaskan bagaimana kriteria penilaian Proyek Perubahan dari para peserta sesuai dengan yang tertulis pada Perka LAN no 20 tahun 2015. Bobot penilaian untuk seminar I adalah Perencanaan inovasi, yang nilainya sebesar 40 % dan untuk seminar ke II adalah manajemen Pelaksanaan Proyek Perubahan sebesar 60 %.
 - a. Bobot 40% dari Perencanaan Inovasi tersebut terbagi kedalam:
 - 1) Kualitas jenis perubahan 10%, merupakan: (1) gagasan baru; (2) sebagian gagasan baru; (3) replikasi dengan modifikasi; dan (4) replikasi tanpa modifikasi.
 - 2) Kualitas manfaat perubahan 10%: (1) bermanfaat bagi pengguna/ stakeholder; (2) bagi organisasi secara keseluruhan; (3) bagi sebagian organisasi; (4) terbatas pada unit kerja yang bersangkutan.
 - 3) Kualitas kejelasan tahapan perubahan 10%: (1) keterkaitan antara inovasi dengan hasil dan pentahapan jelas; (2) keterkaitan antara inovasi dengan hasil dan pentahapan kurang jelas; (3) keterkaitan antara inovasi dengan hasil dan pentahapan tidak dirumuskan secara jelas; (4) Keterkaitan antara perubahan dengan hasil tidak tergambar dengan jelas.

- 4) Kualitas peta stakeholder 10%: (1) semua *stakeholder* baik pro dan kontra tergambar jelas; (2) peta *stakeholder* tak mencakup semua *stakeholder* yang terkait tapi pro dan kontra tergambar jelas; (3) peta *stakeholder* mencakup semua tapi peta pro dan kontra tak tergambar jelas; (4) peta *stakeholder* dan peta pro dan kontra tak tergambar jelas.
- b. Bobot 60% dari Manajemen Perubahan, terbagi kedalam:
- 1) Jumlah kegiatan mencari dukungan 15%, dengan rincian: (1) lebih dari 5 kegiatan; (2) sebanyak 4-5 kegiatan; (3) 2-3 kegiatan; (4) hanya 0-1 kegiatan.
 - 2) Pernyataan dukungan 15%: (1) semua memberi dukungan; (2) sebagian besar memberi dukungan; (3) separuh memberi dukungan; (4) kurang dari separuh memberi dukungan.
 - 3) Capaian tahap perubahan 30%: (1) capaian lebih cepat dari target; (2) sama dengan rencana; (3) tidak mampu mencapai karena diluar kendalinya; (4) tidak mampu mencapai karena faktor yang ada pada peserta.
- c. Selain kriteria diatas *coach*, narasumber maupun mentor diminta memberikan penilaian secara deskriptif.

B. Mata Ajar Subdiklat Merancang Proyek Perubahan.

Dalam kegiatan pembelajaran Sub diklat Merancang Proyek Perubahan para peserta dibekali dengan pengetahuan dan

kemampuan menuangkan hasil pembelajaran yang diperoleh sebelumnya kedalam Rancangan Proyek Perubahan secara mandiri dengan kewajiban untuk memenuhi unsur-unsur yang ada pada substansi Proyek Perubahan. Kegiatan pembelajaran Merancang Proyek Perubahan ini diawali dengan pembekalan tentang materi apa saja yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan, apa tujuan dan kegunaannya dan bagaimana menyusunnya serta unsur-unsur apa saja yang terkandung dalam Proyek Perubahan yang harus dipenuhi oleh peserta diklat. Pembekalan materi Merancang Proyek Perubahan dilakukan selama 1 (satu) sesi atau 3 jam pelajaran.

Materi pembekalan Subdiklat Merancang Proyek Perubahan berisikan: Tujuan pembelajaran; Kebutuhan kompetensi Pejabat eselon IV dengan Proyek Perubahan; Tugas-tugas eselon IV termasuk penjelasan tentang Area Proyek Perubahan untuk jabatan eselon IV; Harapan dan persyaratan proyek perubahan terpilih; Esensi dan Produk pembelajaran. Disamping itu para peserta Diklat juga diberikan bekal tentang bagaimana proses berpikir menyusun rancangan proyek perubahan; bagaimana proses analisa dalam *diagnostic reading*; bagaimana membuat judul; bagaimana mengidentifikasi *stakeholder*; bagaimana membuat tim efektif dan bagaimana menghitung jangka waktu proyek perubahan. Peserta juga diberi penjelasan tentang apa peranan, wujud proyek perubahan dalam hubungannya dengan perubahan kondisi yang akan dilaksanakan pada instansi para peserta.

Materi pembekalan juga memberikan unsur-unsur apa saja yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu dibuat oleh peserta diklat. Unsur-unsur tersebut antara lain:

1. Judul,
2. Latar Belakang (*burning issues*),
3. Tujuan & Manfaat,
4. Deskripsi Proyek,
5. Ruang Lingkup,
6. Indikasi *stakeholder*,
7. Tim efektif,
8. Tata kelola pelaksanaan proyek,
9. Rencana tahapan & capaian (*milestone*),
10. Indikasi kendala dan Masalah, strategi mengatasi kendala,
11. Faktor Keberhasilan,
12. Rencana kegiatan dan skedul pelaksanaan Proyek Perubahan.

Setiap unsur-unsur tersebut dibahas satu persatu mengenai pengertian dan bagaimana membuatnya. Pada materi pembekalan ini juga dijelaskan apa wujud produk hasil rancangan tersebut. Secara garis besar substansi materi pembekalan Merancang Proyek Perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan pembelajaran adalah membekali peserta dengan pengetahuan dan kemampuan untuk membuat rancangan Proyek Perubahan; membekali peserta kemampuan untuk memimpin pelaksanaan rancangan proyek perubahan.

2. Kebutuhan kompetensi sebagai pejabat eselon IV adalah kepemimpinan operasional dalam melaksanakan tugas dari tantangan pada organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut maka dalam diklat kepemimpinan pola baru peserta dilatih untuk melakukan inovasi atau terobosan perencanaan pelaksanaan/operasional organisasi serta dilatih untuk dapat menerapkan inovasinya dalam pelaksanaan rancangan proyek perubahan.
3. Area tugas seorang eselon IV di pemerintah pusat dapat dikategorikan menjadi dua kategori yaitu eselon IV yang menduduki pada jajaran teknis (fungsi lini) seperti jajaran direktur jenderal, deputy dan eselon IV di fungsi *staffing* seperti pada jajaran sekretaris jenderal dan staf ahli.
 - a. Untuk eselon IV pada fungsi lini dan akan melakukan inovasi perencanaan kegiatan operasional yang terkait dengan sektor untuk melayani kepentingan masyarakat seperti perencanaan operasional bidang energi, transportasi, perumahan rakyat, pekerjaan umum kependudukan dan lain-lain. Sebagai contoh adalah perencanaan operasional di bidang energi seperti percepatan pelayanan/distribusi LPG ke masyarakat, pelayanan pembuatan KTP. Inovasi Perencanaan percepatan pelayanan tersebut adalah tugas seorang eselon IV, untuk melaksanakan atau melakukan

tindaklanjut operasional atas program yang dilakukan oleh eselon III.

- b. Untuk seorang eselon IV pada fungsi *staffing*, perencanaan kegiatan operasional inovasi yang perlu dibuat terkait dengan terobosan menangani sumber daya internal organisasi guna mendukung tugas pelayanan kepentingan masyarakat organisasi. Untuk eselon VI di pusat dan daerah adalah pada jajaran sekretariat yang melaksanakan tugas perbantuan sumber daya guna mendukung tugas organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai contoh perencanaan kegiatan operasional terkait dengan inovasi dalam penataan sumberdaya yang menunjang kegiatan organisasi atau sumberdaya lainnya seperti dibidang sumber daya manusia, keuangan, aset dll. Memperhatikan tugas-tugas eselon IV diatas, maka para *coach* ataupun widyaiswara agar dapat mengarahkan peserta membuat inovasi atau terobosan proyek perubahan sesuai jenjangnya sebagai seorang eselon IV karena esensi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah diklat untuk menduduki jabatan seorang eselon IV.
4. Proses berfikir dalam menyusun Rancangan Proyek Perubahan. Sebaiknya dimulai dengan “berfikir sistem” dan “komprehensif”, melakukan *network scanning* untuk mencari hal-hal yang menjadi tantangan atau masalah organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bagaimana

kondisi pelayanan saat ini dibandingkan dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat yang berkembang secara cepat. Perlu dievaluasi, apakah ketidakcocokannya masih relatif efektif dilihat dari segi prosedur dan sistem pelayanan yang ada atau sudah melenceng jauh dari kesempurnaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis dalam *Network Scanning* dan diinventarisasi strategi maupun jenis pelaksanaan layanan yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian atau bahkan suatu terobosan baru untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Setelah mengetahui apa yang menjadi masalah atau tantangannya, pola pikir perlu diarahkan untuk meloncat kedepan yaitu bagaimana kondisi yang diinginkan dalam rangka untuk merubah situasi yang ada. Dalam memikirkan kondisi yang diinginkan tidak diharuskan untuk memikirkan sesuatu yang ideal tetapi sesuatu kondisi yang lebih baik dari sebelumnya dalam memberikan pelayanan. Memikirkan kondisi yang diinginkan perlu melihat kapasitas sumberdaya yang ada untuk proses mewujudkannya artinya boleh boleh saja kita berfikir yang ideal, berdasarkan kemampuan untuk mewujudkannya. Setelah dapat mendefinisikan kondisi yang diinginkan secara terukur dan jelas, perlu dipikirkan bagaimana mewujudkannya, apa inovasi terobosan yang bisa dipakai sebagai sarana untuk mewujudkan kondisi tersebut. Pikirkanlah secara detail apa sarana terobosan inovasi itu dan bagaimana langkah-langkah sarana tersebut

bekerja untuk menuju kondisi yang diinginkan terwujud dan berapa waktu yang dibutuhkan. Dalam proses menyusun gagasan proyek perubahan agar dihindari memikirkan judul lebih dulu, karena dengan membuat judul lebih dulu akan membatasi kreatifitas penyusunan gagasan tersebut. Pada saat memikirkan tahapan menuju pada kondisi yang diinginkan maka perlu dipikirkan apa capaiannya pada setiap tahapan tersebut dan berapa sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap tahapan tersebut.

5. Penjelasan menyusun judul proyek perubahan yang baik. Judul Proyek Perubahan dapat disusun dengan baik setelah Gagasan Proyek Perubahan dapat dideskripsikan dengan jelas dan konkrit yaitu bagaimana kondisi yang diinginkan, apa terobosan/inovasinya termasuk kejelasan tujuan dan manfaatnya. Judul sebaiknya dapat merefleksikan apa terobosan/inovasi dan bagaimana manfaatnya dalam hubungannya mewujudkan kondisi yang diinginkan.
6. Penjelasan menentukan Jangka Waktu Proyek Perubahan. Sebagai pengampu perlu menekankan pada peserta diklat bahwa pengertian jangka waktu proyek perubahan ini tidak sebatas pada jangka waktu masa diklat berjalan. Hal ini untuk menghindari peserta terbelenggu kreatifitasnya dalam merumuskan Gagasan Proyek Perubahan, karena masa diklat merupakan waktu yang relatif singkat. Begitu juga terhadap area operasional eselon IV, sehingga peserta harus diberi

pengertian bahwa waktu penyelesaian Proyek Perubahan tidak dibatasi hanya selama masa diklat tetapi peserta diberikan kebebasan menghitung waktu yang diperlukan untuk mewujudkan kondisi yang diinginkan dapat tercapai. *Road map* atau tahapan menuju kepada kondisi yang diinginkan perlu dijelaskan dengan baik beserta waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tahapan tersebut. Berdasarkan perhitungan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai setiap tahapan maka dapat dijelaskan bagaimana pencapaian tahapan pada saat masa diklat selesai serta dijelaskan juga bagaimana tahapan selanjutnya hingga kondisi yang diinginkan tercapai. Kesepakatan pengertian jangka waktu yang dipakai terbagi dalam 3 (tiga) tahap yaitu untuk (1) masa diklat adalah jangka pendek, (2) masa satu tahun jangka menengah dan (3) lebih dari satu tahun adalah jangka panjang.

Perlu dijelaskan kepada peserta bahwa merumuskan tujuan adalah satu tujuan yaitu mewujudkan kondisi yang diinginkan hingga tercapai, jadi harus dihindari **adanya perumusan tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun tujuan jangka panjang**, walaupun perumusan dapat dilakukan dengan membagi dalam tujuan diatas jangka pendek, jangka menengah maupun tujuan jangka panjang (riil tujuan yang dimaksud).

7. Penjelasan mengidentifikasi *stakeholder* dan menyusun Tim efektif. Daftar *stakeholder* merupakan embrio untuk

memilih anggota tim efektif. Oleh sebab itu mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan proyek perubahan sangatlah penting. Identifikasi dan analisa *stakeholder* didasarkan pada hasil pelaksanaan *network scanning* terhadap unit-unit/institusi yang mempunyai hubungan kerja dalam pelaksanaan tugas serta siapa saja yang mendapatkan pelayanan dari pelaksanaan tugas. Mengingat proyek perubahan merupakan salah satu pelaksanaan tugas yang ada di organisasi, maka perlu diidentifikasi unit-unit/instansi mana saja dari hasil *network scan* tersebut yang ada hubungannya dengan penyusunan dan pelaksanaan Proyek Perubahan. Identifikasi instansi yang akan terkena dampak secara langsung ataupun tidak langsung serta siapa saja baik institusi maupun perorangan yang akan menerima manfaat atas proyek perubahan tersebut. Dalam menyusun indikasi *stakeholder* agar diinventarisasi peran masing masing *stakeholder* dalam merancang maupun melaksanakan Proyek Perubahan dari daftar inventarisasi tersebut. Petakan siapa saja yang kira-kira mendukung dan siapa saja yang kira-kira kontra dengan gagasan proyek perubahan. Buat analisa dengan *netmap* untuk merumuskan siapa saja yang dapat dijadikan anggota tim efektif. Unsur utama untuk bisa dijadikan anggota tim efektif adalah adanya komitmen dan mempunyai kompetensi yang diperlukan dalam pelaksanaan Proyek Perubahan. Untuk mendapatkan komitmen diawali dengan adanya pengertian dari

calon anggota tentang manfaat proyek perubahan sehingga calon anggota tim tersebut memberikan dukungannya sesuai peranan masing masing. Dengan demikian masing masing anggota tim akan mengetahui apa peranannya dalam tim efektif tersebut dan bagaimana kontribusinya untuk mencapai tujuan tim efektif termasuk kapan saja dia harus bekerja dalam skedul pelaksanaan proyek perubahan.

8. Penjelasan tentang unsur-unsur dalam Rancangan Proyek Perubahan.
 - a. **Unsur pertama** adalah *burning issues* atau alasan mengapa diperlukan terobosan proyek perubahan. *Burning issues* ini bisa karena ada permasalahan pelaksanaan tugas organisasi yang perlu dicari solusinya atau adanya tantangan tugas organisasi karena kompetisi tugas yang harus dijawab dengan sebuah terobosan inovasi. Penulisan *burning issues* yang menjadi latar belakang ini diharapkan bisa langsung masuk kepada materinya dan tidak perlu menuliskan hal-hal yang tidak ada kaitannya langsung dengan permasalahan, tantangan ataupun peluang yang ada pada organisasi.
 - b. **Unsur kedua** adalah deskripsi Proyek Perubahan yang merupakan terobosan/inovasi yang jelas dan konkrit. Penjelasan deskripsi Proyek Perubahan ini merupakan anatomi dari terobosan atau inovasi yang berperan sebagai

alat atau sarana untuk melakukan perubahan menuju kondisi yang diinginkan.

- c. **Unsur ketiga** adalah Judul proyek perubahan mengingat gagasan proyek perubahan ini harus dituliskan dalam sebuah kertas kerja, maka diperlukan sebuah judul. Penulisan judul ini tidak ada format yang baku tetapi diharapkan bisa secara jelas merepresentasikan terobosan atau inovasinya serta manfaat perubahan.
- d. **Unsur keempat** adalah penulisan tujuan dan manfaat proyek perubahan yang sebaiknya mencerminkan apa yang perlu dihasilkan dengan adanya terobosan atau inovasi ini serta bagaimana perubahan kondisi yang diinginkan.
- e. **Unsur kelima** adalah ruang lingkup Proyek Perubahan. Penjelasan ruang lingkup ini merupakan dasar membuat rencana pentahapan (*milestone*) proyek perubahan. Oleh sebab itu ruang lingkup harus bisa menjelaskan sejauh mana cakupan terobosan/inovasi yang akan ditangani sesuai waktu yang direncanakan.
- f. **Unsur keenam** adalah *milestone* (rencana tahapan beserta capaian antara), *milestone* ini merupakan roadmap atau langkah tahapan menuju kondisi yang diinginkan tercapai. Penjelasan *milestone* (rencana pentahapan beserta capaian antara) tersebut perlu dijabarkan terutama sampai pada titik waktu selesainya masa diklat serta bagaimana tahapan selanjutnya sampai kondisi yang diinginkan terwujud.

g. **Unsur ketujuh** adalah identifikasi *stakeholder*.

Penjelasan indikasi Stakeholder ini dimaksudkan untuk memetakan siapa saja yang akan terkait (terkena dampak) dan terlibat dengan adanya proyek perubahan ini, baik berupa instansi atau perorangan. Disamping itu maksud lain dari identifikasi stakeholder ini adalah untuk mengetahui sejauh mana dukungan para stakeholder terkait dalam pelaksanaan proyek perubahan. Keberhasilan menggalang dukungan stakeholder ini menjadi bagian dari penilaian.

h. **Unsur kedelapan** adalah Tim Efektif dan Tatakelola Proyek Perubahan. Unsur yang kedelapan ini menjelaskan siapa saja yang terlibat dalam proyek perubahan dari stakeholder yang terkait dengan syarat bahwa yang terlibat tersebut mempunyai komitmen yang kuat dan mempunyai kompetensi sesuai peran tugasnya dalam melaksanakan proyek perubahan. Tatakelola proyek perubahan merupakan struktur organisasi tim efektif dalam pelaksanaan proyek Perubahan. Struktur Organisasi Tim ini menjelaskan siapa bertanggung jawab apa dari bagian kegiatan pelaksanaan proyek perubahan.

i. **Unsur kesembilan** adalah sumberdaya yang menjelaskan seluruh sumberdaya baik sumber daya manusia, dana, alat dan metode yang akan digunakan selama pelaksanaan proyek perubahan.

- j. **Unsur kesepuluh** adalah Identifikasi masalah/kendala dan Strategi mengatasi kendala. Dalam penjelasan hal ini peserta diminta membuat antisipasi kendala dan masalah yang kemungkinan terjadi selama pelaksanaan seluruh tahapan Proyek Perubahan serta menyusun usaha usaha preventif guna kelancaran pelaksanaan proyek perubahan. Penyusunan usaha-usaha preventif yang merupakan strategi mengatasi kendala ini merupakan bagian dari rencana kegiatan proyek perubahan.
- k. **Unsur kesebelas** adalah Faktor Kunci Keberhasilan. Faktor kunci keberhasilan ini perlu dibuat oleh peserta sebagai panduan bagi peserta untuk lebih fokus memperhatikan faktor-faktor ini dalam manajemen pelaksanaan Proyek Perubahan. Dengan memberikan fokus perhatian kepada faktor-faktor ini maka akan mempermudah peserta memanager pelaksanaan proyek perubahan.
- l. **Unsur keduabelas** adalah Rencana Kegiatan dan *schedule* pelaksanaan. Rencana Kegiatan dan *schedule* Pelaksanaan adalah penjabaran tahapan (*milestone*) kedalam daftar kegiatan yang lebih detail untuk mencapai tujuan setiap tahapan beserta pengaturan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Penyusunan Rencana Kegiatan dan *schedule* pelaksanaan sangat berguna untuk memanager penggunaan sumber daya baik sumberdaya

manusia, dana dan alat karena dengan *schedule* yang jelas kita mengetahui kapan sumberdaya itu akan digunakan sehingga peserta dapat mempersiapkan ketersediaan sumberdayanya.

C. Mata Ajar Subdiklat Diskusi I Merancang Proyek Perubahan.

Tujuan Mata Ajar Sub Diklat Diskusi I Proyek Perubahan adalah memfasilitasi dan membimbing para peserta diklat untuk menyusun Gagasan Proyek Perubahan melalui diskusi dan latihan dalam satu sesi pembelajaran.

Materi Diskusi I Menyusun Gagasan Proyek perubahan berisikan: Pengantar Diskusi I yaitu Tujuan diskusi I, Target/hasil apa yang diharapkan dari Diskusi I, pola pikir menyusun Gagasan Proyek Perubahan, memberikan contoh beberapa gagasan Proyek Perubahan.

Setelah penjelasan pengantar diskusi I peserta diberikan arahan untuk membentuk kelompok diskusi, yang dibagi untuk setiap kelompok beranggotakan maksimum 6 orang. Setiap Kelompok diberi tugas menyusun Gagasan Proyek Perubahan dengan memilih topik dari salah satu bidang tugas instansi peserta. Setiap kelompok diberi tugas diskusi dan latihan menyusun dan mempresentasikan hasil diskusinya didepan kelas untuk dibahas. Pada akhir diskusi widyaiswara memberikan tanggapan, arahan dan kesimpulan dari hasil diskusi tersebut.

Setelah mengikuti pembelajaran Diskusi I Merancang Proyek Perubahan, para peserta diklat diharapkan mampu menerapkan pengetahuan yang didapat pada pembelajaran sebelumnya dalam menyusun dan menuliskan Gagasan Proyek Perubahan. Adapun indikator hasil belajar, diharapkan peserta mampu menjelaskan hal-hal yang menjadi *burning issues* diorganisasinya, inovasi terobosannya, ruang lingkupnya dan pentahapannya (*milestone*).

Penjelasan Substansi Pengantar Diskusi I Merancang Proyek Perubahan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Diskusi I Merancang Proyek Perubahan adalah melakukan pendalaman materi Merancang Proyek Perubahan mulai dari membahas peran tugas organisasi, *burning issues* (permasalahan, peluang dan tantangan), hubungan kerja serta menemukan terobosan inovasi guna melakukan perubahan arah kebijakan organisasi untuk mencapai kondisi yang diinginkan. Pada akhir diskusi diharapkan peserta dapat menuliskan Gagasan Proyek Perubahan beserta deskripsinya.
2. Status pembelajaran Peserta yang telah menerima pembelajaran *Self Mastery*, *Diagnostic Reading*, Penjelasan Agenda dan Merancang Proyek Perubahahan, diminta mulai membuat gagasan proyek perubahan yang akan dibawa kepada mentor/atasan langsung selama peserta memasuki masa *breakthrough I (Taking Ownership)*.
3. Tugas Peserta kedepan, substansi materi ini adalah menjelaskan kepada peserta tentang tugas tugas peserta

sampai dengan akhir pembelajaran mulai dari menyusun gagasan proyek perubahan, membuat rancangan proyek perubahan, mempersiapkan bahan presentasi seminar I proyek perubahan, melaksanakan rancangan proyek perubahan, menyusun laporan hasil pelaksanaan dan membuat bahan seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan.

4. Substansi Pola pikir Merancang Proyek perubahan pada materi pengantar diskusi sama dengan substansi Pola pikir pada submata Diklat Merancang Proyek Perubahan. Hal ini dimaksudkan untuk mengingatkan kembali kepada peserta proses berfikirnya sebelum mereka melaksanakan diskusi. Hal yang perlu diingat oleh peserta Diklat dalam menyusun Gagasan Proyek Perubahan adalah bahwa proyek perubahan tersebut haruslah feasible dan implementable dengan kondisi keterbatasan sumberdaya yang ada.
5. Unsur-unsur yang didiskusikan mulai dari tugas dan wewenang organisasi, burning issues (Masalah, Tantangan dan Peluang) Organisasi, Kondisi existing tentang arah kebijakan dan sumberdaya yang tersedia, kondisi yang diinginkan, terobosan inovasi beserta tujuan dan manfaat, ruang lingkup, milestone (rencana pentahapan) dan Indikasi stakeholder.
6. Peserta perlu diberi penjelasan substansi hasil diskusi yang perlu dipresentasikan yaitu mulai Peran dan Tugas organisasi, *Burning issues*, tulisan mengenai ide/gagasan terobosan

inovasi beserta tujuan dan manfaat, ruang lingkup, *milestone* dan indikasi *stakeholder*.

7. Sebelum diskusi para peserta juga diberi contoh-contoh perencanaan operasional di bidang energi seperti percepatan pelayanan/distribusi LPG ke masyarakat, pelayanan pembuatan KTP. Inovasi Perencanaan percepatan pelayanan dll (bisa diberi contoh yang lain).
8. Selanjutnya sebelum diskusi, peserta diberi pengarahan tentang penggunaan waktu untuk diskusi dan alokasi waktu untuk presentasi serta waktu widyaiswara memberikan kesimpulan dan saran saran.

D. Mata Ajar Subdiklat Membangun Komitmen Bersama (Breakthrough I).

Kegiatan pembelajaran selanjutnya adalah memasuki *Breakthrough I*, dimana para peserta kembali ke kantornya masing-masing selama kurang lebih seminggu untuk memfinalkan Gagasan Proyek Perubahan dan mendapatkan persetujuan dari mentor atau atasannya langsung.

Pada kesempatan tersebut para peserta sudah mulai melakukan peninjauan dengan stakeholder yang terkait. Pada sub diklat ini tidak ada materi substansi diklatnya, hanya diberikan pedoman pelaksanaan *Taking Ownership* dari penyelenggara. Secara garis besar isi buku pedoman tersebut sebagai berikut:

1. Pengantar berisikan tentang bagaimana suatu perubahan diperlukan sebuah organisasi dalam memberikan pelayanan publik dimana hal ini yang mendasari diklat kepemimpinan ini dikemas dengan kemasan baru. Dalam pengantar ini dijelaskan posisi masa breakthrough ini dalam seluruh tahapan pembelajaran diklat kepemimpinan. Dijelaskan juga peserta sebagai seorang pemimpin sangat memerlukan hubungan kerja dengan para stakeholder termasuk mentor dan coach. Selain itu dijelaskan juga tujuan baik *breakthrough* I maupun *Breakthrough* II dan apa yang diharapkan dari pelaksanaan *breakthrough* ini.
2. Tujuan dan Keluaran berisikan: Penjelasan lebih detail tentang apa yang menjadi tujuan *Breakthrough* I (Taking Ownership) dan tujuan *Breakthrough* II (Laboratorium Kepemimpinan). Dijelaskan juga apa keluaran yang diharapkan dari para peserta setelah mereka melaksanakan baik *breakthrough* I (*Taking Ownership*) maupun *breakthrough* II (Laboratorium Kepemimpinan).
3. Penjelasan tentang peranan tugas mentor, coach dan peserta diklat pada masa tahap II (*breakthrough* I) dan masa tahap IV (*breakthrough* II) serta penjelasan kewajiban peserta untuk menyerahkan laporan dan keluaran hasil pelaksanaan *breakthogh* I dan *breakthrough* II.

4. Penjelasan tentang unsur-unsur yang terkandung dalam gagasan proyek perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya oleh peserta pada akhir masa *breakthrough I* dan penjelasan tentang unsur-unsur yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya oleh peserta menjelang pelaksanaan seminar I. Selain itu diberikan penjelasan juga unsur-unsur yang terkandung dalam laporan pelaksanaan proyek perubahan yang perlu dipersiapkan peserta sehabis masa *breakthrough II* selesai untuk persiapan seminar ke II Laboratorium Kepemimpinan.

Unsur-Unsur yang terkandung dalam penulisan Gagasan Proyek Perubahan adalah: a) Latar belakang (*burning Platform*) yang menjelaskan apa masalah dan tantangan organisasi yang memerlukan suatu terobosan inovasi untuk menuju kondisi peningkatan kinerja organisasi; b) Uraian Gagasan Perubahan yang menjelaskan ide peserta tentang terobosan inovasi untuk merubah keadaan dalam organisasi; c) Tujuan Perubahan yang menjelaskan tujuan akhir dari perubahan yang diinginkan dimana untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan beberapa tahapan; d) Manfaat Perubahan yang menjelaskan bagaimana hasil perubahan kondisi tersebut dapat mendukung peningkatan kinerja kebijakan, peningkatan pelayanan publik atau reformasi birokrasi; e) Ruang lingkup perubahan yang

menjelaskan kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan dalam proyek perubahan; f) Rencana Pentahapan yang menjelaskan tahap-tahapan utama dalam pencapaian tujuan proyek perubahan. Perlu dijelaskan sampai dimana tahapan dan capaian jangka pendek (selama masa diklat), jangka menengah (1 tahun) dan jangka panjang (lebih dari 1 tahun); (g) Identifikasi Stakeholder yang menjelaskan stakeholder mana saja yang terkait dan terkena dampak atas adanya proyek perubahan. Penjelasan unsur-unsur yang terkandung dalam Rancangan Proyek Perubahan yang perlu diselesaikan penulisannya menjelang seminar I Proyek Perubahan adalah sebagai berikut: (1) Judul yaitu judul proyek perubahan yang akan dilakukan; (2) Deskripsi yaitu penjelasan tentang jабaran (anatomi) dari proyek perubahan yang akan dilaksanakan; (3) Ruang lingkup yaitu kegiatan utama yang tercakup dalam proyek perubahan; (4) Mile stones yaitu tahapan dan capaian antara menuju tercapainya tujuan proyek perubahan; (5) Tata kelola proyek dan tim efektif yaitu penjelasan tentang struktur organisasi pelaksanaan proyek perubahan beserta penjelasan siapa mengerjakan apa dalam tim efektif; (6) Sumberdaya yaitu penjelasan tentang sumber daya yang akan dipakai dalam pelaksanaan proyek perubahan (dana, alat, sdm dan

metode); (7) Identifikasi potensi kendala dan masalah yaitu penjelasan tentang antisipasi kendala/masalah yang mungkin akan terjadi selama pelaksanaan proyek perubahan dimana peserta perlu membuat strategi baik pencegahannya maupun penyelesaiannya yang mana perlu dimasukkan dalam rencana kegiatan pelaksanaan. (8) Rencana Kegiatan dan *schedule* Pelaksanaan yaitu penjelasan tentang seluruh jenis kegiatan yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek perubahan beserta waktu dan target penyelesaiannya; (9) Faktor Keberhasilan dan rencana monitoring evaluasi yaitu penjelasan apa yang menjadi faktor keberhasilan untuk pencapaian tujuan dan bagaimana sistem monitoring dan evaluasi yang akan dijalankan. Untuk unsur-unsur yang terkandung dalam laporan pelaksanaan akan dijelaskan pada materi Pembekalan Implementasi Proyek.

5. Lampiran-lampiran tentang: Form persetujuan mentor dan coach pada tahap *taking ownership*; Kartu kendali *Coaching* bagi peserta dan *coach*; Petunjuk tentang tata cara pengunggahan.

E. Mata Ajar Subdiklat Diskusi II Merancang Proyek Perubahan.

Setelah selesai peserta melaksanakan *breakthrough* I peserta kembali ke kampus untuk mengikuti pembelajaran tentang inovasi dan membangun Tim Efektif. Disamping itu peserta juga mengikuti pembelajaran *benchmarking* ke instansi yang dipilih. Dalam rangka mempersiapkan seminar I (rancangan proyek perubahan), peserta diberikan latihan membuat Rancangan Proyek Perubahan melalui pembelajaran Diskusi II Merancang Proyek Perubahan. Dalam kegiatan pembelajaran ini para peserta difasilitasi untuk melakukan diskusi dan latihan membuat rancangan Proyek perubahan berdasarkan Gagasan Proyek Perubahan yang telah mendapat persetujuan dari atasan langsungnya. Pembelajaran Diskusi II Merancang Proyek Perubahan ini mempunyai waktu 4 sesi (12 jp) dimana satu sesi untuk pembekalan Pengantar Diskusi selama 1 (satu) sesi dilanjutkan dengan diskusi selama satu setengah sesi dan terakhir satu setengah sesi untuk presentasi peserta. Presentasi peserta ini didesain sama persis waktunya dengan presentasi pada saat seminar nantinya.

Penjelasan substansi Pengantar Diskusi II ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Diskusi II adalah melakukan pendalaman materi untuk membuat Rancangan Proyek Perubahan berdasarkan pada Gagasan Proyek Perubahan yang telah mendapatkan

persetujuan dari atasan langsungnya. Fokus diskusi diarahkan pada unsur-unsur lanjutan yang belum dibahas pada diskusi I seperti: Pembentukan Tim efektif, identifikasi kendala dan masalah beserta strategi mengatasinya, menyusun Rencana dan *schedule* kegiatan berdasarkan *milestone* yang telah dibuat.

2. Status Gagasan proyek perubahan telah disetujui oleh mentor dan coach dalam arti bahwa coach dan mentor telah mengetahui substansi gagasan yang diajukan peserta dan mereka telah memberikan komitmen untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan sampai dengan kondisi yang diinginkan tercapai. Adanya dukungan mentor/atasan langsung ini, peserta diharapkan telah mulai mencari dukungan selanjutnya dari para *stakeholder* terkait.
3. Mengingat peserta telah lama meninggalkan kampus untuk mengikuti pembelajaran *benchmarking* maka perlu diingatkan kembali tugas peserta dalam rangka proyek perubahan sampai akhir masa diklat. Substansi materi tugas kedepan peserta sama seperti yang dijelaskan pada diskusi I perbedaannya bahwa sekarang gagasan proyek perubahan sudah selesai tinggal lanjutannya.
4. Produk diskusi adalah sebuah rancangan proyek perubahan dari perwakilan peserta yang telah memenuhi unsur-unsur yang diperlukan dalam sebuah rancangan. Rancangan tersebut

merupakan penjabaran lebih detail dari Gagasan Proyek Perubahan.

5. Dalam Pengantar diskusi II ini perlu dijelaskan bagaimana peranan seorang pemimpin dalam membuat suatu perubahan. Pemimpin harus mempunyai kemampuan memvisualisasikan visi dan misi organisasi menjadi suatu rancangan yang *feasible* dan *implementable*. Pemimpin harus mempunyai kemampuan melaksanakan sebuah rancangan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memanager sumber daya yang ada.
6. Dalam Pengantar diskusi ke II juga dijelaskan petunjuk untuk membuat Judul, Ruang Lingkup, Jangka Waktu, Deskripsi Proyek, *Milestone*, Identifikasi *Stakeholder*, Tim Efektif dan Tatakelola Proyek, Identifikasi Kendala, Faktor Keberhasilan dan Rencana serta *Schedule* Kegiatan. Materi sustansinya bisa dilihat pada bahan tayang Diskusi II Merancang Proyek Perubahan. Diskusi ke II ini merupakan lanjutan Diskusi I sehingga pembagian kelompok melanjutkan pembagian kelompok pada Diskusi I atau alternatifnya pembagian kelompoknya berdasarkan kelompok coachingnya.

F. Mata Ajar Subdiklat Seminar Rancangan Proyek Perubahan.

Seminar Rancangan Proyek Perubahan merupakan forum untuk mengevaluasi rancangan proyek perubahan peserta yang

telah mendapatkan persetujuan mentor dan coach. Pelaksanaan seminar kurang lebih dalam 1 (satu) hari kerja/10 jp. Dihadiri oleh mentor, *coach*, narasumber dan peserta serta pengamat apabila diperlukan dan *coach* bertindak sebagai moderator. Alokasi waktu yang diberikan untuk setiap peserta kurang-lebih 45 (empat puluh lima) menit, dengan rincian 15 menit untuk presentasi, 20 menit tanya jawab dan 10 menit tanggapan dari peserta.

Evaluasi pada seminar ini lebih dititik beratkan kepada kandungan inovasi perubahannya. Seminar ini memberi kesempatan peserta untuk mempresentasikan Rancangan Proyek Perubahan di depan narasumber, mentor dan *coach* guna mendapatkan masukan dan saran perbaikan. Pada kesempatan ini juga dilakukan pengecekan tentang status apakah usulan proyek perubahan tersebut telah disetujui oleh atasannya termasuk dukungan sumberdayanya. Hasil pembelajaran yang diharapkan adalah agar para peserta mampu mempresentasikan usulan Proyek Perubahan dan mengenali apa yang menjadi kekurangannya untuk diperbaiki agar pelaksanaan proyek perubahannya bisa lancer dan dapat diaplikasikan. Materi pokok dalam pembelajaran ini adalah fasilitasi kegiatan presentasi proyek perubahan dan pemberian saran dan masukan yang harus dicatat oleh peserta.

G. Mata Ajar Subdiklat Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan.

Kegiatan pembelajaran selanjutnya dalam mata diklat Merancang Proyek Perubahan adalah Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan pembelajaran ini selama 1 (satu) sesi/3jp dan dilaksanakan sebelum peserta masuk pada kegiatan *breakthrough* II, sebelum para peserta kembali lagi ke instansinya untuk melaksanakan hasil rancangan proyek perubahannya. Kegiatan pembelajaran ini membekali para peserta dengan kemampuan menerapkan Rancangan Proyek Perubahan di instansi tempat kerjanya. Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mengetahui peranannya sebagai pemimpin perubahan yang benar dan mampu mengelola pelaksanaan proyek perubahan termasuk mengantisipasi kendala yang muncul serta dapat menyusun strategi mengatasi kendala yang kemungkinan muncul pada pelaksanaan proyek perubahan.

Secara garis besar lingkup materi Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan mencakup: (1) arahan konsolidasi Tim Efektif yang harus dilakukan; (2) beberapa tips untuk melaksanakan Proyek Perubahan; (3) peran dan tugas mentor, *coach* dan peserta selama masa *breakthrough* II; (4) format laporan *Breakthrough* II; dan (5) arahan peranan bagi seorang pemimpin perubahan yang baik.

Secara lebih detail substansi materi pokok pembekalan implementasi Proyek Perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penjelasan tentang konsolidasi dengan tim efektif.
 - a. **Pertama** yang perlu diketahui adalah tujuan pelaksanaan proyek perubahan dan siapa saja yang terlibat. Tujuan pelaksanaan proyek perubahan adalah untuk melihat kompetensi kepemimpinan dalam melaksanakan proyek perubahan khususnya dalam hal keberhasilan mempengaruhi orang untuk mencari dukungan dan bagaimana pencapaian target bisa direalisasikan. Perlu diketahui sejak awal *breakthrough* II siapa saja yang terlibat selain mentor, *coach* peserta dan *stakeholder*. Perlu diinventarisasi siapa saja *stakeholder* baik yang terkait maupun yang terlibat pada pelaksanaan Proyek Perubahan.
 - b. **Kedua** yang perlu diketahui adalah kesiapan tim efektif apakah sudah dibentuk dengan dokumen yang legal, apakah para anggota tim sudah mempunyai komitmen yang kuat. Apakah sudah ada pedoman mekanisme kerja tim bersama etika yang disepakati, apakah ketersediaan sumberdaya dalam *tim work* sudah siap dan apakah sistem akuntabilitasnya sudah dibangun.
 - c. **Ketiga** yang perlu diketahui adalah bagaimana syarat Tim efektif yaitu semua mempunyai komitmen dan kompetensi sesuai tugasnya, semua mempunyai hak yang sama dan

saling menghormati, dan mempunyai sistem akuntabilitas yang jelas.

2. Materi penjelasan beberapa tips pelaksanaan proyek perubahan adalah sebagai berikut: Apa saja yang perlu diperhatikan oleh seorang tim *leader*: manajemen pelaksanaan, dan strategi pelaksanaan. Hal-hal yang harus diperhatikan sebagai seorang *tim leader* adalah tim *leader* harus fokus pada area kebijakan yang ditangani termasuk tujuannya, harus menjaga soliditas *timwork* melalui komunikasi dan hubungan kerja yang efektif, taat pada *road map* atau *milestone* yang telah dibuat, menjamin ketersediaan sumberdaya tepat pada waktunya, sangat memperhatikan faktor-faktor keberhasilan, dan dapat mengantisipasi kendala serta masalah dengan baik. Dalam manajemen pelaksanaan perlu diperhatikan kejelasan pembagian tugas tim, siapa mengerjakan apa dan bagaimana target waktu penyelesaiannya pada setiap tahapan. Ketersediaan sumberdaya baik manusia, dana, bahan dan alat harus dijamin tepat waktu pada saat dibutuhkan. Perlu diperhatikan kegiatan kegiatan yang saling tergantung dan kegiatan yang bisa dilakukan secara parallel. Dalam strategi pelaksanaan hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kegiatan utam yang mempunyai dampak langsung kepada pencapaian tujuan harus diprioritaskan, kegiatan monitoring diperketat untuk dapat memenuhi target jangka waktu yang ditetapkan, dapat memanfaatkan peluang yang ada, melakukan tertib

- administrasi dan mengikuti standar pelaporan yang berlaku, berani membuat keputusan strategik untuk menunda kegiatan sambil menunggu tumbuhnya dukungan stakeholder yang lain.
3. Peranan mentor, coach, dan peserta selama masa breakthrough II. Mentor ikut bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan dan keberhasilan proyek perubahan sampai selesai. Oleh sebab itu mentor harus memberi dukungan, membimbing dan membantu mengatasi masalah kepada peserta selama masa pelaksanaan termasuk masa breakthrough II. Kalau diperlukan mentor dapat berkomunikasi dengan *coach* selama melaksanakan bimbingan. Tugas *coach* adalah melakukan bimbingan dalam rangka pembuatan laporan pelaksanaan serta apabila diperlukan dapat membantu mencairkan hubungan peserta dengan mentor kalau tidak ada keharmonisan. Tugas peserta selain menjadi pemimpin tim dalam melaksanakan proyek perubahan, juga harus membuat laporan kemajuan kepada *coach* dan mentor sesuai kesepakatan termasuk laporan akhir pelaksanaan sebagai bahan membuat bahan presentasi seminar laboratorium kepemimpinan.
 4. Format laporan akhir yang disarankan adalah sebagai berikut:
 - (1) **Pertama:** Latar Belakang yang berisikan apa latar belakang permasalahan hingga diperlukan terobosan inovasi termasuk apa wujud dari terobosan inovasinya.
 - (2) **Kedua: Tujuan dan manfaat,**

- (3) **Ketiga: Deskripsi proyek dan ruang lingkup,**
 - (4) **Keempat: Indikasi stakeholder dan Tim efektif beserta tatakelola proyek perubahan,**
 - (5) **Kelima: Sumberdaya,**
 - (6) **Keenam: Milestone (rencana tahapan),**
 - (7) **Ketujuh: Faktor keberhasilan;**
 - (8) **Kedelapan:** Hasil pelaksanaan yang merupakan sandingan antara rencana kegiatan dan realisasi bersama keterangan permasalahan yang ada selama masa pelaksanaan;
 - (9) **Kesembilan:** Penutup yang berisikan kesimpulan dan rekomendasi dimana isi kesimpulan adalah menceritakan status pelaksanaan pada saat selesai breakthrough termasuk penjelasan kegiatan apa saja yang masih perlu dilanjutkan. Rekomendasi berisikan saran saran langkah langkah apa saja yang perlu dilakukan sampai dengan penyelesaian proyeknya.
 - (10) **Kesepuluh:** Lampiran berisikan foto-foto dokumentasi pelaksanaan, video bukti-bukti rapat dll termasuk dokumen rancangan versi terakhir.
5. Arahan bagi seorang pemimpin perubahan yang baik. Bagi seorang pemimpin perubahan hal terpenting yang harus dijaga adalah kepercayaan dari para pengikutnya (*stakeholder*). Sekali kepercayaan tersebut hilang maka rencana perubahan untuk menuju kondisi yang diinginkan akan gagal karena

hilangnya dukungan dari para *stakeholdernya*. Faktor utama yang dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan adalah turunnya kinerja organisasi pada saat pelaksanaan proyek perubahan mengingat bahwa melakukan perubahan dalam organisasi memerlukan masa transisi mulai dari sosialisasi gagasan, pemahaman gagasan sampai timbulnya komitmen memerlukan waktu dan arena yang belum bergerak, dan biasanya kinerja organisasi turun. Turunnya kinerja ini harus dijaga supaya tidak terlalu tajam dan tidak memakan waktu yang lama. Oleh sebab itu sebagai pemimpin perubahan harus mempunyai kemampuan untuk menjaga kepercayaan ini. Pemimpin Perubahan harus fokus kepada tujuan dan mempunyai keyakinan kuat untuk selalu memberikan sosialisasi bahwa terobosan arah kebijakan tersebut sangat menjanjikan hasilnya. Pemimpin perubahan harus mempunyai sikap toleransi yang tinggi atas kesalahan anggota timnya untuk menjaga soliditas *timworknya*. Pemimpin perubahan harus pandai berkolaborasi untuk meningkatkan dukungan atas gagasan proyek perubahan. Faktor yang lain adalah konsistensi, seorang pemimpin harus konsisten antara perkataan dan perbuatan, mempunyai integritas (nagarawan) serta dapat bertindak sebagai pengembang. Sebagai tambahan pengetahuan bagi peserta perlu dijelaskan bahwa kebutuhan perubahan dalam suatu organisasi bukan hanya adanya peranan seorang pemimpin perubahan tetapi banyak kondisi-

kondisi dilingkungan strategis organisasi yang mendukung, memberdayakan, menekan dan kondisi yang memicu terjadinya suatu perubahan. Materi Pembekalan Implementasi Proyek ini bagi peserta merupakan bekal dan saran-saran untuk menjadi pemimpin pelaksanaan perubahan. Aktualisasi penggunaan bekal ini sangat tergantung dari situasi dan kondisi pelaksanaan perubahan dari masing masing peserta.

H. Mata Ajar Subdiklat Laboratorium Kepemimpinan (Breakthrough II).

Sub Diklat *Breakthrough II* adalah masa para peserta kembali keinstansinya selama kurang lebih 2 (dua) bulan untuk memimpin pelaksanaan proyek perubahan dengan arahan dari coach terutama dari mentor. Pada masa ini para peserta diminta menerapkan kemampuan kepemimpinannya dalam hal mencari dukungan *stakeholder*, kemampuan berkolaborasi dan berkoordinasi serta kemampuan memanage penggunaan seluruh potensi sumberdaya guna menyelesaikan proyek perubahannya. Pada akhir masa *breakthrough II* para peserta diminta membuat laporan hasil pelaksanaan proyek perubahannya yang akan dipakai sebagai bahan untuk membuat bahan presentasi pada seminar Laboratorium Kepemimpinan. Seminar Laboratorium Kepemimpinan tersebut merupakan evaluasi bagi peserta selama mengikuti Diklat Kepemimpinan IV. Pada masa *Breakthrough II*

para peserta tidak diberikan materi substansi diklat tetapi diberikan pedoman melaksanakan *breakthrough* II dimana pedoman tersebut digabungkan dengan pedoman *breakthrough* I yang isinya telah dijelaskan pada bab III.4.

I. Mata Ajar Subdiklat Seminar Laboratorium Kepemimpinan.

Seminar Laboratorium Kepemimpinan merupakan forum untuk mengevaluasi akhir kemampuan kepemimpinan peserta khususnya dalam melaksanakan Rancangan Proyek Perubahannya. Penilaian peserta difokuskan kemampuan peserta dalam mencari dukungan dan kemampuan peserta dalam memanager pelaksanaan proyek perubahan dalam arti kemampuan pencapaian peserta dalam merealisasikan rancangannya. Pelaksanaan seminar kurang lebih dalam 1 (satu) hari kerja/10 jp. Dihadiri oleh mentor, *coach*, narasumber dan peserta serta pengamat apabila diperlukan dan *coach* bertindak sebagai moderator. Alokasi waktu yang diberikan untuk setiap peserta kurang-lebih 45 (empatpuluh lima) menit, dengan rincian 15 menit untuk presentasi, 20 menit tanya jawab dan 10 menit tanggapan dari peserta.

Setelah selesai pembelajaran seminar ini diharapkan peserta mampu mempresentasikan hasil pelaksanaan proyek perubahan terutama selama masa *breakthrough* II. Dalam kesempatan ini peserta diharapkan mampu menyajikan bukti-bukti pelaksanaan

proyek perubahan termasuk menjelaskan tahapan, selanjutnya sampai tercapainya tujuan proyek perubahan.

J. Mata Ajar Subdiklat Evaluasi Kepemimpinan.

Evaluasi Kepemimpinan ini merupakan forum bagi peserta untuk dapat *sharing* pengalaman melaksanakan proyek perubahan dengan berbagai pihak, yang dilakukan selama kurang lebih 1 (satu) sesi/3 jp. Selain itu evaluasi ini juga untuk memberikan *feedback* kepada penyelenggara untuk perbaikan penyelenggaraan Diklatpim Pada umumnya dan perbaikan pembelajaran Proyek Perubahan pada khususnya. Selain itu, pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV forum *sharing* ini dikemas dalam bentuk presentasi dan pembuatan “banner” bagi peserta yang berprestasi sangat memuaskan dan diberi fasilitas ruangan untuk memamerkan hasil karyanya termasuk hal hal yang terkait dengan proyek perubahan di instansinya.

K. Hal-Hal Yang Perlu Dilakukan Dalam Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan.

Langkah–langkah yang perlu dilakukan dalam memberikan penjelasan kepada peserta diklat yaitu sebagai berikut:

1. Perlu diberikan penjelasan tentang posisi mata diklat merancang proyek perubahan pada keseluruhan pembelajaran diklatpim.

2. Peserta diajak untuk membayangkan apa kira-kira yang menjadi situasi problematik di lingkungan instansinya.
3. Peserta diberikan penjelasan apa bedanya masalah dan gejala (*syntoms*).
4. Peserta diajak untuk berfikir secara sistem dalam mencari pokok permasalahan yang ada di instansinya. Mana gejala yang sifatnya sesaat yang merupakan dampak masalah dan mana yang menjadi pokok masalah, serta siapa saja yang terkena dampak.
5. Peserta diajak untuk mengembangkan wawasan jenis-jenis kewenangan apa saja yang menjadi tanggungjawab seorang eselon IV baik di pusat maupun di daerah.
6. Berdasarkan pada masalah pokok yang ada, peserta diajak mengembangkan pemikiran terobosan yang ingin dilakukan, dan memperhitungkan manfaat yang ingin dicapai melalui terobosan tersebut. Secara lebih rinci dipikirkan skope dan ruang lingkup terobosan perubahan untuk menjadi dasar merumuskan judul proyek perubahan.
7. Instrumen yang dipakai dalam analisis bisa memakai professional judgment atau metode teknis yang lain.
8. Dalam penyajian usulan proyek perubahan, format penyajiannya dibebaskan, namun isinya minimal terdiri dari unsur-unsur seperti telah dijelaskan pada bab diatas.
9. Peserta juga diberikan penjelasan tentang pentingnya membuat jadwal *coaching* dan jadwal konseling dengan

coach dan mentornya masing-masing. Komunikasi dengan mentor dan para coach sangat penting dalam merancang dan melaksanakan proyek perubahan.

BAB IV

PENUTUP

Mata diklat Merancang Proyek Perubahan merupakan rangkaian kegiatan pembelajaran yang ingin membentuk peserta menjadi pemimpin yang transformatif sebagai agen perubahan diinstansinya. Pemimpin yang transformatif yang dimaksud adalah pemimpin yang visioner yang mempunyai kemampuan membuat terobosan inovasi pada organisasinya serta mampu memimpin penerapan terobosan inovasi tersebut guna meningkatkan kinerja organisasi. Oleh sebab itu rangkaian kegiatan pembelajaran bukanlah memberikan teori atau alat analisis kebijakan tetapi lebih memberikan tutunan yang bersifat aplikatif dan saran saran alat analisis yang mungkin bisa dipakai. Rangkaian kegiatan pembelajaran juga memberikan fasilitas dan kesempatan untuk mempraktekan langsung hasil pembekalan pelaksanaan proyek perubahannya di lingkungan organisasinya. Mata diklat Merancang Proyek Perubahan ini juga melibatkan tidak hanya peserta tetapi juga atasan langsung dari instansi pengutus sebagai mentor. Oleh sebab itu Instansi pengutus juga harus aktif terlibat dalam pelaksanaan pembelajarannya dan ikut bertanggung jawab atas selesainya proyek perubahan yang dilakukan. Dengan melaksanakan Proyek perubahan peserta secara otomatis telah

melaksanakan modul pembelajaran Merancang Proyek Perubahan di tempat kerjanya.

Beberapa saran agar pembelajaran matadiklat Merancang Proyek perubahan tersebut bisa efektif adalah sebagai berikut:

1. Setiap calon mentor perlu mengetahui dan menghayati konsepsi Diklat dengan pola baru dan mengerti betul peranannya dalam pembelajaran Merancang Proyek Perubahan oleh sebab itu sosialisasi kepada calon mentor perlu terus dilanjutkan.
2. Pemilihan coach juga harus dipilih orang yang telah mengetahui kosepsi Diklat Kepemimpinan pola baru dan serta telah mempelajari dan mengetahui secara detail esensi pembelajaran Merancang Proyek Perubahan. Pengetahuan yang merata diantara para *coach* dan kesamaan bahasa sangatlah penting untuk menghindari kesalah pahaman dalam memberikan bimbingan kepada peserta.
3. Perlu ada kewajiban tatap muka dengan *coach* yang bisa diatur waktunya terutama selama masa *breakthrough* II Laboratorium Kepemimpinan. Hal ini mengingat komunikasi lewat media elektronik kadang kadang tidak efektif.
4. Perlu ada mekanisme yang dapat memonitor kelanjutan peserta menyelesaikan proyek perubahan pasca Diklat.

Demikian beberapa saran untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran khususnya pembelajaran Merancang Proyek Perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Presiden nomor 34 tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan.

Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai negeri Sipil.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tatakerja Lembaga Administrasi Negara.

Winardi, S.E. 2005. "Manajemen perubahan (*Management of Change*)