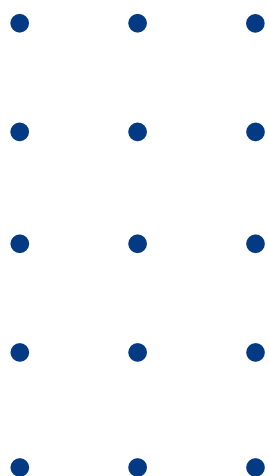




PETUNJUK TEKNIS

PENYUSUNAN AKSI PERUBAHAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR (PKA)



2023

**PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
KEMENTERIAN AGAMA**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT (Tuhan Yang Maha Esa). Berkat rahmat-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama telah berhasil menyelesaikan penyusunan Petunjuk Teknis dan Pedoman (Juknis/Pedoman) ini. Keberhasilan ini tidak lepas dari ketepatan dalam pencapaian target perencanaan pelaksanaan dan evaluasi akhir kegiatan penyusunan Juknis/Pedoman.

Juknis ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun Juklak/Juknis. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga untuk mewujudkan kualitas pelatihan di Kementerian Agama.

Dengan adanya Juknis/Pedoman ini, diharapkan penyelenggara pelatihan dapat mengikuti proses yang ada dalam Juknis/Pedoman, sehingga pelatihan dapat berjalan sesuai standar yang sudah ditetapkan

Sebagai buah karya manusia, tentu Juknis/Pedoman ini tidak sempurna. Untuk itu, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan sekaligus mengharapkan kepada seluruh pengguna, khususnya penyelenggara pelatihan dapat memberikan kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaannya.

Semoga Juknis/Pedoman ini bermanfaat untuk kita semua, dan selamat membaca.

Jakarta, Juli 2023

Kepala



H. Syafi'i



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA

NOMOR : 60 TAHUN 2023

TENTANG

TIM PENYUSUN/PENGEMBANGAN PEDOMAN/PETUNJUK
PELAKSANAAN/PETUNJUK TEKNIS PELATIHAN TEKNIS
ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA
ADMINISTRASI TAHUN 2023

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas mutu pelatihan teknis administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi perlu disusun dan dikembangkan pedoman/petunjuk pelaksanaan (juklak)/ petunjuk teknis (juknis) pelatihan teknis administrasi;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Penelitian kementerian Agama tentang Penetapan Tim Penyusun/Pengembang Pedoman/Petunjuk Pelaksanaan/Petunjuk Teknis Pelatihan Teknis Administrasi Tahun 2023 pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023;
- Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
2. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2020 tentang Akreditasi Pelatihan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1198);

3. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 711);
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 846);

5. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG TIM PENYUSUN/PENGEMBANG PEDOMAN/ PETUNJUK PELAKSANAAN/ PETUNJUK TEKNIS PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2023.
- KESATU : Menetapkan Tim Penyusun/Pengembang Pedoman/Juklak/Juknis Pelatihan Teknis Administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023 adalah sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Tim bertugas untuk menyusun dan mengembangkan Pedoman/Juklak/Juknis Pelatihan Teknis Administrasi yang akan dilaksanakan pada Pusdiklat Tenaga Administrasi, Balai Diklat Keagamaan dan Loka Diklat Keagamaan se-Indonesia;
- KETIGA : Keputusan ini berlaku mulai tanggal ditetapkan

Ditetapkan di: Jakarta
Pada tanggal: Juni 2023

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN



SUYITNO

LAMPIRAN

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR : 60 TAHUN 2023

TENTANG

TIM PENYUSUN/PENGEMBANG PEDOMAN/
PETUNJUK PELAKSANAAN/PETUNJUK
TEKNIS PELAKSANAAN PELATIHAN TEKNIS
ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2023

TIM PENYUSUN PEDOMAN/JUKLAK/JUKNIS PELATIHAN TEKNIS
ADMINISTRASI TAHUN 2023

NO	Judul	Penulis/Penyusun
1.	Juknis Pelaksanaan Uji Kompetensi Widyaiswara Teknis Administrasi	Qurrotu Aini
2.	Petunjuk Teknis Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	Ainun Fitriyati
3.	Petunjuk Teknis Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP)	Afiati
4.	Petunjuk Teknis Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Administrasi	Rahmiyati
5.	Petunjuk Pelaksanaan Pengelolaan Publikasi Ilmiah	Hesty Kusumaningrum
6.	Petunjuk Teknis Pengelolaan Website dan Media Sosial	Karnadi
7.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi SDM Melalui <i>Massive Open Online Course</i> (MOOC)	Sri Mulyati
8.	Petunjuk Teknis Pelatihan Jarak Jauh (PJJ)	Farida Ishak Indrawan
9.	Petunjuk Teknis Penyusunan Aksi Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	Achmad Nidjam
10.	Petunjuk Teknis Penyusunan Aksi Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	Achmad Nidjam
11.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	Yaniwati
12.	Petunjuk Teknis Pelatihan Sosio Kultural	Neneng Maria Kiptyah
13.	Petunjuk Teknis Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	Siti Kusriyah

14.	Petunjuk Teknis TOT Pelatihan Teknis Administrasi	Yulianti
15.	Petunjuk Teknis Pengelolaan OJS	Agustina
16.	Petunjuk Teknis Webinar	Agustina
17.	Petunjuk Teknis Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP)	Nailil fidjar
18.	Petunjuk Teknis Akreditasi Lembaga Penyelenggaraan Pelatihan Barang/Jasa (LPPBJ)	Amik Tri Istiami
19.	Petunjuk Teknis Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	Andin Sudirman
20.	Petunjuk Teknis Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II	Mardiyanti
21.	Pengelolaan Sarana Prasarana (Responsive Gender)	Heny Lestari
22.	Petunjuk Teknis Penyusunan Kurikulum dan Silabus	Devi Yonesi
23.	Program Pelaksanaan Tim Kerja	Deden Wahyudin
24.	Petunjuk Teknis Seleksi Calon Peserta Pelatihan Kepemimpinan (SCPPK)	Deden Wahyudin
25.	Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan Kementerian Agama	Team Pusdiklat Teknis Keagamaan Dan Pusdiklat Tenaga Administrasi
26.	Petunjuk Teknis Orientasi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja	Siti Kusriyah

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN



DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI Nomor: 60 Tahun 2023 tentang Tim Penyusun/Pengembang Pedoman/Petunjuk Pelaksanaan/Petunjuk Teknis Pelaksanaan Teknis Administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023	ii
Lampiran Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama RI Nomor: 60 Tahun 2023	iv
Daftar Isi	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Maksud dan Tujuan	2
C. Ruang Lingkup	2
D. Pengertian Umum.....	3
BAB II KONSEP AKSI PERUBAHAN	
A. Dasar Hukum Aksi Perubahan	5
B. Kompetensi yang dibangun	5
C. Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan.....	6
D. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja.....	7
E. Keterkaitan Antar Agenda Pembelajaran	7
F. Perubahan dalam Organisasi	10
G. Tahapan Penyusunan Aksi Perubahan	11
H. Komponen Aksi Perubahan	16
I. Aksi Perubahan Tematik	18
BAB III SISTEMATIKA PENYUSUNAN RANCANGAN AKSI PERUBAHAN	
A. Pengertian Rancangan Aksi Perubahan	19
B. Sistematika Rancangan Aksi Perubahan	19
C. Penjelasan Sistematika Rancangan Aksi Perubahan.....	21
BAB IV SISTEMATIKA PENYUSUNAN LAPORAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN	
A. Pengertian Implementasi Aksi Perubahan	29
B. Sistematika Laporan Implementasi Aksi Perubahan.....	29
C. Penjelasan Sistematika Laporan Aksi Perubahan	30

BAB V EVALUASI AKSI PERUBAHAN	
A. Instrumen Penilaian Aksi Perubahan	34
B. Penjelasan Instrumen Penilaian Aksi Perubahan	35
BAB VI PENUTUP	38

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara merupakan bagian dari pemerintahan. Sejalan dengan ditetapkannnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2015 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan PP Nomor 11 Tahun 2015, Aparatur Sipil Negara dalam menjalani fungsinya sebagai pelayan publik terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Administrasi terdiri dari Jabatan Administrator, Jabatan Administrator dan Jabatan Pelaksana.

Merujuk kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, ditegaskan bawah Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Oleh karena itu pada setiap level jabatan diwajibkan memiliki kapasitas kinerja yang mumpuni dan akuntabel. Untuk memenuhi standar kompetensi jabatan bagi Jabatan Administrator, dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan. Lembaga Administrasi Negara menerbitkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Terbitnya peraturan ini dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 217A ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Adapun teknis penyelenggaraanya diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2022 pasal 7, Kompetensi yang dikembangkan dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator adalah kompetensi kepemimpinan kinerja yaitu kompetensi manajerial Peserta untuk menjamin terwujudnya akuntabilitas jabatan administrator sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.

Pelatihan Pelatihan Kepemimpinan Administrator dilaksanakan selama 908 (sembilan ratus delapan) JP atau setara dengan 105 (seratus lima) hari pelatihan, dilaksanakan dengan metode *blended learning*, namun dengan izin dari LAN dapat juga dilaksanakan secara klasikal. Salah satu output PKA adalah Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (APKO) yang dilakukan berdasarkan analisa permasalahan kinerja pelayanan dan kebutuhan *stakeholder* yang didukung dengan data dengan solusi inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Untuk memudahkan dalam menyusun Rancangan APKO dan Implementasi Aksi Perubahan serta keseragaman dalam penulisan maka disusun Juknis Penyusunan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi. Juklak ini memuat konsep Aksi Perubahan, petunjuk umum sistematika penulisan Rancangan Aksi Perubahan dan implemetasi Aksi Perubahan, serta penjelasan tentang evaluasi aksi perubahan organisasi.

B. Maksud dan Tujuan

Tujuan penyusunan juknis ini adalah agar peserta, pengajar, *coach*, evaluator dan panitia penyelenggara mempunyai acuan dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan dan Implementasi Aksi Perubahan.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup panduan ini adalah:

1. Konsepsi Aksi Perubahan
2. Sistematika Penyusunan Rancangan Aksi Perubahan
3. Sistematika Penyusunan Implementasi Aksi Perubahan
4. Evaluasi Aksi Perubahan

D. Pengertian Umum

1. Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Pelatihan Struktural adalah pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan melalui jalur pelatihan sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
2. Pelatihan Struktural Administrator yang selanjutnya disebut Pelatihan Kepemimpinan Administrator adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan Administrator.
3. Peserta Pelatihan Struktural yang selanjutnya disebut Peserta adalah PNS yang telah memenuhi persyaratan dan ditetapkan sebagai peserta Pelatihan Struktural.
4. Alumni Pelatihan Struktural yang selanjutnya disebut Alumni adalah Peserta yang telah mengikuti dan dinyatakan lulus Pelatihan Struktural.
5. Pelatihan Struktural yang diselenggarakan secara Terpadu yang selanjutnya disebut *blended learning* adalah pembelajaran Pelatihan Struktural yang dilakukan dengan memadukan jalur pelatihan klasikal dengan jalur pelatihan nonklasikal.
6. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.
7. Kurikulum adalah rencana dan pengaturan mengenai capaian pembelajaran, proses, dan penilaian yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran Pelatihan Struktural.
8. Kode Sikap Perilaku adalah pedoman perilaku yang meliputi kewajiban dan larangan bagi Peserta selama mengikuti Pelatihan Struktural.
9. Jam Pelajaran yang selanjutnya disingkat JP adalah satuan waktu yang diperlukan dalam pembelajaran.
10. Hari Pelatihan adalah hari yang menjadi waktu penyelenggaraan Pelatihan Struktural, tidak termasuk hari libur nasional dan hari besar keagamaan.

11. Produk Aktualisasi Kepemimpinan adalah keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh Peserta yang menunjukkan Kompetensi manajerial Peserta untuk beradaptasi dan responsif dalam rangka mengelola perubahan lingkungan strategis.

BAB II

KONSEP AKSI PERUBAHAN

A. Dasar Hukum Aksi Perubahan

Dasar hukum yang menjadi acuan dalam penyusunan Aksi Perubahan adalah:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan
4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.
5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan
6. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan
7. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

B. Kompetensi yang dibangun

Kompetensi yang dikembangkan dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator merupakan kompetensi kepemimpinan kinerja yang merupakan kompetensi manajerial Peserta untuk menjamin terwujudnya akuntabilitas jabatan Administrator sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.

Salah satu output yang dihasilkan adalah Aksi Perubahan yaitu kertas kerja yang dihasilkan oleh Peserta yang menunjukkan kompetensi kepemimpinannya mengelola perubahan dalam bentuk inovasi yang bertujuan meningkatkan Kinerja

C. Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan

Untuk mencapai Kompetensi kepemimpinan kinerja, maka pembelajaran dalam Pelatihan Struktural dilaksanakan berdasarkan Kurikulum, yang dikelompokkan dalam:

1. Kelompok mata pelatihan inti, terdiri dari:

a. Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme terdiri dari Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila dan Integritas; dan Bela Negara Kepemimpinan Pancasila.

b. Agenda Kepemimpinan Kinerja terdiri dari: a) Kepemimpinan Transformasional; b) Jejaring Kerja; c) Strategi Komunikasi Organisasi Sektor Publik; dan d) Manajemen Perubahan Sektor Publik.

c. Agenda Manajemen Kinerja terdiri dari a) Akuntabilitas Kinerja; b) Hubungan Kelembagaan; c) Organisasi Digital; d) Manajemen Kinerja; e) Standar Kinerja Pelayanan; f) Manajemen Keuangan Negara; dan g) Manajemen Risiko..

d. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja terdiri dari a) Studi Lapangan Kinerja Organisasi; dan b) Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.

2. Kelompok mata pelatihan dasar, terdiri dari Rumpun Penguatan Pola Pikir (Mindset); dan Rumpun Pemerintahan Digital (E-Government).

3. Kelompok mata pelatihan pilihan.

Kelompok mata pelatihan pilihan diberikan untuk seluruh jenjang Pelatihan Struktural yang memuat agenda penunjang pembelajaran aktualisasi kepemimpinan..

Dalam juknis ini yang akan dibahas secara khusus adalah agenda aktualisasi kepemimpinan dikaitkan dengan output yang harus dihasilkan oleh peserta.

D. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja

Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja merupakan mata pelatihan membekali Peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan kinerja melalui pengalaman *best practices* pengendalian kegiatan Kinerja Organisasi dan aplikasinya dalam Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dalam peningkatan Kinerja.

Mata Pelatihan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini membekali Peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja. Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dalam PKA ini bertujuan untuk menunjukkan Kompetensi kepemimpinan Peserta mengelola perubahan dalam bentuk inovasi yang bertujuan meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

Materi Pokok mata pelatihan ini terdiri dari (1) konsep pembelajaran aktualisasi kepemimpinan kinerja dalam bentuk Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; (2) pembelajaran merancang aktualisasi kepemimpinan kinerja dalam bentuk Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; (3) pembimbingan Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; (4) Seminar Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; (5) pembekalan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; (6) implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; (7) pembimbingan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; dan (8) Seminar Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.

E. Keterkaitan Antar Agenda Pembelajaran

Aksi Perubahan Kinerja Organisasi pada program PKA adalah bagian dari agenda keempat yaitu Agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Agenda pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan akan berperan dalam memberikan dukungan yang signifikan untuk membantu peserta mencapai salah satu kompetensi PKA yaitu mengaktualisasikan kepemimpinan Kinerja Organisasi. Pengalaman belajar pada agenda ini akan membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan Kinerja Organisasi. Pembelajaran aksi perubahan Kinerja Organisasi terkait dengan agenda pembelajaran lainnya dalam PKA.

Keberhasilan pembelajaran aksi perubahan ini sangat dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran pada setiap mata pelatihan yang ada di Agenda Kepemimpinan Kinerja, serta telah mendapatkan *basic value* dari Agenda Bela Negara Kepemimpinan Pancasila. Selain itu dari kelompok mata pelatihan pilihan, peserta juga dapat memperoleh pengalaman pembelajaran untuk memperkuat aksi perubahan Kinerja Organisasi yang dilakukan.

1. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme. Agenda ini membekali Peserta dengan pementasan pemaknaan konsepsi Pancasila dan Nasionalisme serta penerapan nilai-nilai bela negara, integritas moral, supremasi hukum dalam konteks penguatan kedisiplinan dan kapasitas kepemimpinan bela negara dengan memperhatikan kearifan lokal, sehingga Peserta memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikannya dalam jabatan dengan mengelola kinerja organisasi sebagai bagian dari upaya bela negara.
2. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Kinerja. Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan mengelola perubahan di sektor publik yang didukung oleh jejaring kerja dan komunikasi yang efektif dalam memimpin pelaksanaan kegiatan pelayanan public dalam rangka pencapaian organisasi berkinerja tinggi dengan mengedepankan kepemimpinan transformasional.
3. Pengalaman Belajar Agenda Manajemen Kinerja Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan manajemen kinerja organisasi dalam menjalin hubungan kelembagaan yang didukung oleh manajemen risiko dan akuntabilitas kinerja sesuai standar kinerja pelayanan dan manajemen penganggaran dalam melaksanakan memimpin pelaksanaan pelayanan publik dengan memanfaatkan

teknologi informasi sehingga pelaksanaan kinerja organisasi berjalan dengan optimal.

4. Pengalaman Belajar Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan berkinerja tinggi dalam manajemen pelaksanaan kegiatan pembangunan melalui pengalaman best practices dan aplikasinya dalam Aksi Perubahan dalam peningkatan kinerja organisasi.
5. Pengalaman Belajar Mata Pelatihan Dasar Pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan berfikir kreatif, keterbukaan adaptasi, dan keterampilan digital untuk meningkatkan kinerja organisasi.
6. Pengalaman Belajar Mata Pelatihan Pilihan Pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan untuk mengidentifikasi, melaksanakan, dan memanfaatkan substansi yang relevan dengan aksi perubahan baik di dalam Learning Management System (LMS) maupun luar LMS dalam upaya mengembangkan ide kreatif maupun pelaksanaan aksi perubahan kinerja organisasi secara berkualitas.

Deskripsi pengalaman belajar di atas memberikan gambaran mengenai kemampuan peserta mengaktualisasikan kepemimpinannya melalui pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan mengelola perubahan melalui berbagai bentuk terobosan (*breakthrough*) yang inovatif untuk meningkatkan Kinerja Organisasi.

Untuk itu, substansi materi pada setiap mata pelatihan pada kedua agenda tersebut, secara terintegrasi akan memberikan kontribusi pada tahapan pembelajaran menyusun aksi perubahan di tempat pelatihan dan implementasi aksi perubahan di tempat kerja. Keterkaitan antara mata pelatihan agenda pembelajaran I, II dan III dengan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1

Keterkaitan Agenda Pembelajaran Mata Pelatihan Inti dengan Aksi Perubahan

Sumber : Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Aksi Perubahan Kinerja, LAN, 2023

Berdasarkan gambar di atas, terlihat dengan jelas bahwa setiap mata pelatihan memiliki posisi dan peran sesuai substansi mata pelatihnnya masing-masing terhadap pembelajaran agenda IV pada mata pelatihan aksi perubahan. Aksi perubahan secara umum dapat diartikan sebagai kerangka berpikir dan bertindak melakukan suatu perubahan dalam mencapai tujuan dengan cara-cara inovatif dan memberikan dampak pemanfaatan yang lebih luas. Pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi pada program PKA melibatkan tenaga pengajar PKA yang terdiri dari pengampu agenda, pembimbing (*coach* dan mentor), dan penguji.

F. Perubahan dalam Organisasi

Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah. Dari perubahan tersebut tentunya akan berdampak pada beberapa perubahan dalam organisasi tersebut, seperti perubahan sifat organisasi.

Sejumlah faktor yang perlu dipertimbangkan sewaktu akan dilakukan perubahan pada sebuah organisasi menurut Winardi J. (2010), yaitu: (1) agen perubahan; (2) menetapkan apa yang perlu diubah; (3) jenis perubahan yang akan

dilakukan; (4) para individu yang dipengaruhi oleh perubahan; (5) evaluasi perubahan tersebut.

Perubahan dan Perkembangan Organisasi adalah Faktor Eksternal, meliputi pendidikan, ekonomi, sosial, hukum dan sumber daya alamnya, dan Faktor Internal, meliputi tujuan organisasi, strategi dan kebijakan organisasi itu sendiri. Faktor internal berupa kekuatan yang muncul dari dalam organisasi seperti: sumber daya manusia, perilaku, dan keputusan manajemen. Sedangkan faktor eksternal berupa kekuatan dari luar organisasi: karakteristik demografis, perkembangan teknologi, perubahan sosial dan politik. Faktor eksternal organisasi contohnya yaitu perubahan perekonomian, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya.

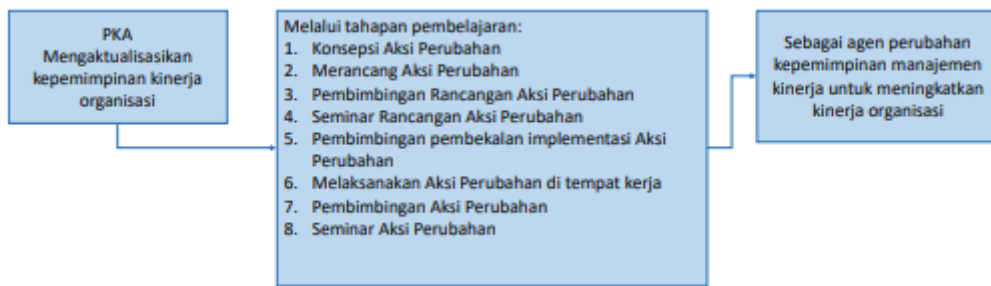
Namun demikian terdapat kegagalan dalam mengelola pribadi maupun organisasi yang ditandai dengan tidak tercapainya tujuan organisasi, waktu dan tenaga terbuang percuma, serta organisasi terbengkelai. Beberapa faktor yang dapat menghambat perubahan dan pengembangan sebuah organisasi adalah fokus internal, market disruptions, Key Performance Indicators (KPI) merah, kehilangan orientasi, tidak fokus, kompleksitas, pertanggungjawaban yang tidak jelas, ketidakmampuan melihat peluang, tidak ada ketegasan, persaingan internal, tidak fleksibel, dan tidak mampu bangkit dari keterpurukan.



Sumber : Achmad Nidjam, Merancang Aksi Perubahan Organisasi, 2022

G. Tahapan Penyusunan Aksi Perubahan

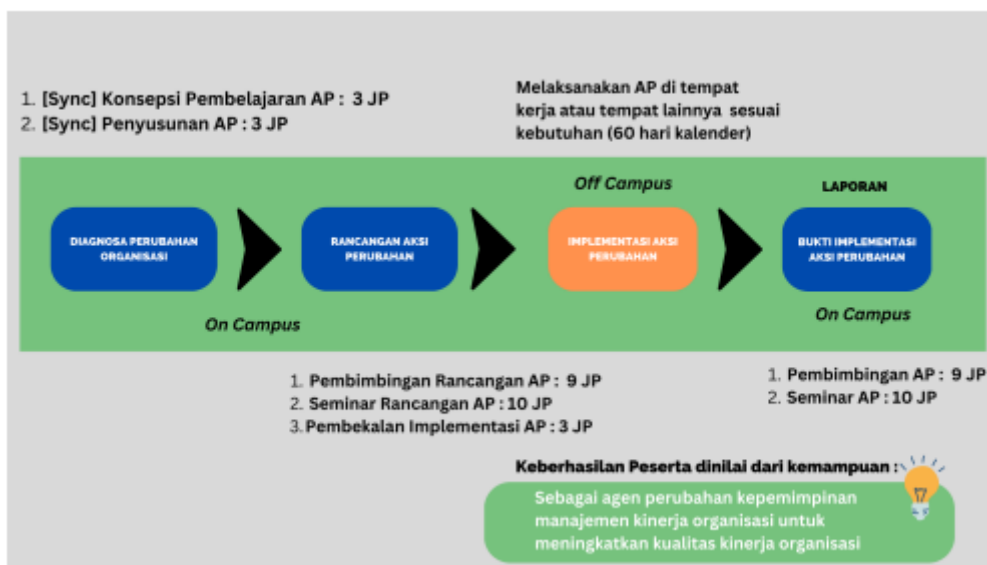
Tahapan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dilakukan dengan tahapan yang digambarkan dalam gambar berikut ini:



Gambar : Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan

Sumber : Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Aksi Perubahan Kinerja, LAN, 2023

Tahapan tersebut akan dilalui peserta selain melalui pembelajaran mandiri melalui LMS, e-learning secara asynchrone, juga dalam sesi pembelajaran e-learning secara synchronous dan pembelajaran klasikal (dalam kelas/faceto-face) sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 4. Tahapan dan Sesi *e-learning (synchronous)* dan klasikal Pembelajaran Aksi Perubahan

Empat tahapan utama yang harus dilalui peserta PKA dalam penyusunan aksi perubahan:

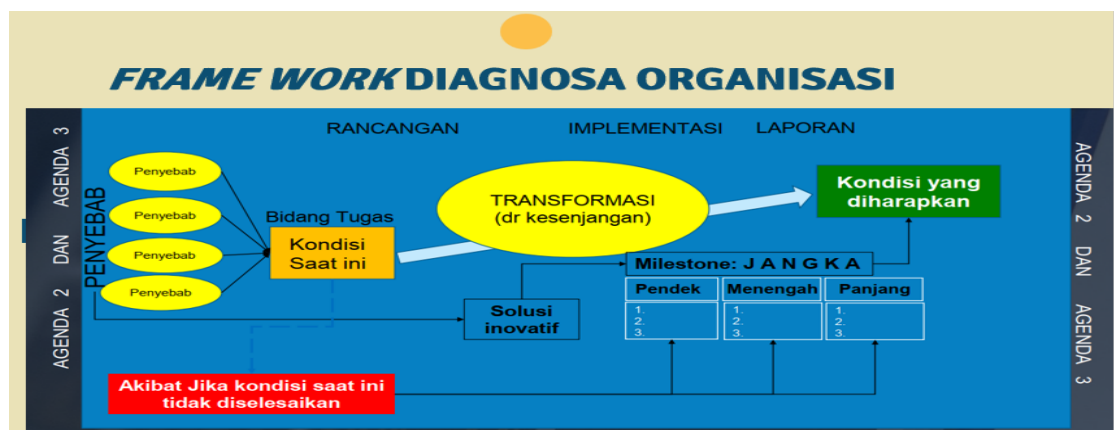
a. Penjelasan Penyusunan Aksi Perubahan

Peserta akan difasilitasi secara langsung oleh pengampu materi atau coach (melalui pembelajaran synchronous dan klasikal).

b. Diagnosa Organisasi

Pada tahapan diagnosa secara total peserta akan disampingi secara langsung (virtual dan klasika) sebanyak 6 JP disamping pembelajaran mandiri dan asynchronous. Pada tahapan ini peserta diberi pembekalan tentang aksi perubahan dengan output utama draft rancangan yang nantinya akan menjadi bagian dalam kegiatan mentoring pada saat tahapan membangun komitmen.

Dalam menyusun rancangan aksi perubahan, pertama kali peserta harus mampu melakukan diagnosa organisasi. Disini, peserta sebagai Pejabat Administrator perlu mengerti mengenai konsep Kinerja Organisasi. Dengan memahami konsep tersebut, peserta dapat mendiagnosa kondisi dan permasalahan Kinerja Organisasi pada organisasinya. Untuk selanjutnya peserta dapat mengidentifikasi kebutuhan maupun langkah perbaikan yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.



Untuk melakukan tahapan diagnosa tersebut, peserta perlu memahami dengan baik mengenai organisasi tempatnya bekerja yang bisa dideskripsikan secara deduktif mulai dari tingkat instansi hingga pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan peserta sebagai Pejabat Administrator. Peserta juga perlu mendeskripsikan kondisi Kinerja Organisasi saat ini dan membandingkannya dengan kondisi ideal untuk mengetahui permasalahan yang ada. Selain permasalahan yang dihadapi pada saat ini, dapat pula dilakukan analisis permasalahan Kinerja Organisasi yang memerlukan antisipasi sehingga tidak menimbulkan permasalahan. Selain itu, peserta harus mengenali dan mengidentifikasi *stakeholder* internal maupun eksternal yang terkait dengan

permasalahan Kinerja Organisasi tersebut. Teknik untuk melakukan Diagnosa Organisasi dapat dipelajari dalam mata pelatihan Diagnosa Organisasi.

c. Menetapkan Gagasan Terpilih

Analisa masalah dimulai dengan identifikasi 2 atau 3 isu strategis, menjadi 1 isu strategis yang kemudian merupakan gagasan perubahan

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

d. Penulisan Rancangan Aksi Perubahan

Dalam menyusun rancangan aksi perubahan Kinerja Organisasi, peserta perlu menunjukkan kemampuan berpikir analisis untuk mendapatkan ketepatan Rancangan Aksi Perubahan dengan permasalahan kinerja organisasi yang telah dianalisis sebelumnya.

Ketepatan yang dimaksud di sini adalah kesesuaian atau relevansi rancangan aksi perubahan dengan rencana perbaikan Kinerja Organisasi. Selain tepat, Rancangan Aksi Perubahan tersebut juga harus disetujui oleh atasan langsung atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh PPK atau pejabat berwenang lainnya di setiap instansi yang berperan sebagai Mentor. Dalam penetapan gagasan rencana aksi perubahan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan Kinerja Organisasi di organisasinya peserta akan menerapkan proses berfikir kreatif. Hasil pembelajaran dari kegiatan studi lapangan dapat menjadi inspirasi dari *lessons learnt* yang diperoleh terkait dengan pembaharuan yang telah diterapkan lokus studi lapangan.

Hasil proses berpikir kreatif tersebut akan menghasilkan gagasan aksi perubahan. Untuk melaksanakan gagasan tersebut, perlu didesain tahapan kegiatan rencana aksi perubahannya yang akan dilakukan. Cakupan kegiatan rencana aksi perubahan sangat bergantung pada seberapa besar dampak kondisi ideal yang diharapkan dan waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkan kondisi ideal tersebut. Apabila untuk mewujudkan kondisi ideal tersebut diperlukan

waktu yang panjang, maka peserta dapat membagi tahapan kegiatan dalam tiga *milestone* yaitu: tahapan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tidak ada batasan yang pasti terkait pembagian tahapan tersebut, namun pada umumnya untuk pelatihan kepemimpinan dapat disepakati durasi pada jangka pendek adalah selama masa *off campus* (60 hari kalender), jangka menengah adalah 6 bulan sampai dengan 1 (satu) tahun setelah pelatihan berakhir, dan jangka panjang adalah lebih dari satu tahun setelah pelatihan berakhir.

Rumusan jangka menengah dan jangka panjang yang baik dan terukur merupakan bentuk komitmen peserta untuk menjaga keberlangsungan aksi perubahan dimasa yang akan datang. Salah satu kriteria keberhasilan dalam mencapai seluruh tahapan rencana aksi perubahan perlu didukung oleh kemampuan peserta melakukan pengendalian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Keterkaitan yang jelas dan terukur antara tahapan rencana aksi perubahan dan pengendalian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan merupakan salah satu komponen penilaian kualitas rancangan rencana aksi perubahan. Rencana aksi perubahan diharapkan telah memiliki kegiatan yang jelas dan terukur serta didukung oleh pengelolaan pengendalian pekerjaan.

Untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja Kinerja Organisasi secara inovatif, perlu didukung dengan sumberdaya yang dimiliki organisasi. Kemampuan mengidentifikasi segala potensi sumberdaya organisasi yang dapat dimanfaatkan, seperti: 1). pembentukan tim kerja yang efektif, 2). membangun jejaring kerja internal maupun eksternal dengan menetapkan teknik komunikasi yang tepat dalam merawat dan menjaga jejaring kerja tersebut, dan 3). memanfaatkan penggunaan teknologi digital sebagai spirit menuju organisasi digital dalam rangka mendukung percepatan penerapan kebijakan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) menuju smart governance.

Pengorganisasian Tim Efektif selain distrukturkan berdasarkan fungsi supportingnya dalam aksi perubahan juga perlu diberikan pembelajaran kolektif sebagai bagian dari strategi perubahan maupun sebagai bentuk transfer knowledge dari Peserta PKA sebagai *lead change agent*. Strategi penyusunan rencana pembelajaran dikembangkan dengan cara mengidentifikasi kebutuhan

pembelajaran bagi tim melalui berbagai proses pembelajaran di tempat kerja. Bentuk-bentuk pembelajaran kolektif yang dapat dikembangkan antara lain melalui Coaching/mentoring, Community of Practices, Benchmarking/patok banding, Workshop, Bimbingan teknis, E-Learning, dan sebagainya secara mandiri maupun kombinasi diantaranya.

e. Seminar Rancangan Aksi Perubahan

Aspek-aspek yang dibahas di atas kemudian dituangkan dalam kertas kerja rencana aksi perubahan. Selanjutnya draft tersebut dibahas dan dilengkapi dengan pembimbingan untuk memperoleh rancangan aksi perubahan yang selanjutnya akan dievaluasi dalam bentuk seminar rancangan aksi perubahan.

Tahapan rancangan ini ditutup dengan pembekalan implementasi untuk membekali peserta dengan berbagai informasi bagaimana mengimplementasikan rancangan aksi perubahan.

f. Implementasi Aksi Perubahan

Selama 60 hari kalender, peserta akan mengimplementasikan rancangan aksi perubahan. Pada tahapan ini peserta mengumpulkan bukti kegiatan yang dilakukan dan juga mulai menyusun laporan aksi perubahan.

g. Seminar Laporan Implementasi Aksi Perubahan

Tahap terakhir peserta akan melaporkan implementasi aksi perubahannya dalam seminar dan diberikan penilaian.

H. Komponen Aksi Perubahan

Pada tahap pembimbingan (*coaching*), seluruh peserta (40 orang) idealnya akan dibagi ke dalam 4 (empat) kelompok dan setiap kelompok didampingi oleh 1 (satu) orang *coach* yang ditugaskan oleh Pimpinan lembaga Pelatihan penyelenggara PKA. Setiap peserta di dalam kelompok *coaching* akan dibimbing oleh *coach* untuk menuangkan pemahaman merancang aksi perubahan ke dalam kertas kerja aksi perubahan. Walaupun kertas kerja tersebut tidak menggunakan sistematika baku, namun perlu diperhatikan bahwa semua aspek di atas tertuang dalam kertas kerja secara logis dan sistematis.

1. Peran dan Tugas Peserta

- Mengeksekusi seluruh milestone
- Mengambil inisiatif dialog dengan mentor dan coach
- Melaporkan progress implementasi AP kepada coach 1 minggu sekali (Senin) melalui Panitia dan Coach
- Mengacu rumusan milestone sebagai dasar pencapaian target
- Menggerakkan seluruh anggota tim kerja
- Mengembangkan instrumen monitoring dan mendokumentasikan seluruh kegiatan
- Menyusun Laporan Aksi Perubahan

2. Peran dan Tugas Mentor

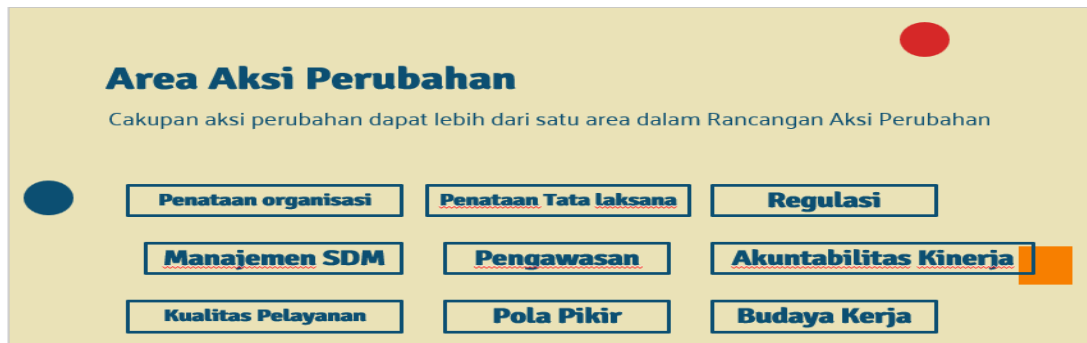
- Membimbing dan mengawasi peserta
- Memberi dukungan pada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi SD
- Memberi bimbingan dalam mengatasi kendala
- Memberi inspirasi dan motivasi

3. Peran dan Tugas Coach

- Melakukan monitoring progres jarak jauh melalui media IT
- Memberi feedback laporan progres mingguan
- Melakukan intervensi jika peserta mengalami masalah dalam tahapan jangka pendek



Area Aksi Perubahan



I. Aksi Perubahan Tematik

Tujuh program prioritas Kementerian Agama: penguatan moderasi beragama, penetapan tahun toleransi, religiousity index, transformasi digital, kemandirian pondok pesantren, revitalisasi KUA (Kantor Urusan Agama), dan Cyber Islamic University. Tematik pengentasan kemiskinan, investasi, digitalisasi administrasi dan layanan, penguatan tata kelola birokrasi

Presiden Joko Widodo menginstruksikan seluruh unsur pemerintah untuk bekerja keras mendorong penerapan Reformasi Birokrasi Tematik (RB-Tematik) yang berfokus pada meningkatkan investasi, menanggulangi kemiskinan, dan mendorong digitalisasi pemerintahan.

Seperti kita ketahui bahwasanya Reformasi Birokrasi sudah berjalan lebih dari 1 dekade namun belum menghasilkan dampak yang signifikan terhadap perbaikan birokrasi saat ini, maka melalui RB tematik ini pemerintah mendorong agar RB dapat langsung berdampak bagi percepatan pembangunan serta bagi kesejahteraan masyarakat.

Tema yang menjadi acuan berorientasi pada pengentasan kemiskinan, mendorong investasi, digitalisasi birokrasi dan mendukung pencapaian isu strategis yang diusung Presiden seperti stunting, penggunaan produk dalam negeri, hilirisasi produk dan sebagainya. Hasil belajar atau *learning product* yang dihasilkan dapat berkorelasi secara positif terhadap perwujudan RB tematik, misalnya aksi perubahan yang telah dihasilkan para alumni pelatihan harus dapat dievaluasi dan mampu mengungkit dan mengakselerasi keempat tema tersebut, sehingga ukuran dan targetnya harus jelas.

BAB III

SISTEMATIKA PENYUSUNAN RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

A. Pengertian Rancangan Aksi Perubahan

Rancangan Aksi Perubahan merupakan dokumen atau produk pembelajaran aksi perubahan yang dihasilkan oleh peserta PKA dan PKA. Dalam merancang aksi perubahan ini, setiap peserta dituntut untuk mampu memberikan penjelasan tentang kondisi riil existing yang memicu rencana aksi, pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan rencana aksi (stakeholders), strategi penerapan rencana aksi perubahan, pemanfaatan sumber daya dan mengidentifikasi potensi kendala dan kriteria keberhasilan rencana aksi perubahan. Untuk memberikan gambaran secara lengkap dan menyeluruh, peserta harus menyusun rancangan aksi perubahan.

B. Sistematika Rancangan Aksi Perubahan



1. Judul
2. Pendahuluan, terdiri dari latar belakang, tujuan dan manfaat.
3. Profil Kinerja Organisasi
4. Analisa Masalah Kinerja Organisasi
5. Strategi Penyelesaian Masalah terdiri dari terobosan inovasi, tahapan kegiatan, sumberdaya (peta dan pemanfaatan) dan manajemen resiko.
6. Hasil Pengembangan Potensi Diri Dalam Aksi Perubahan

C. Penjelasan Sistematika Rancangan Aksi Perubahan

1. Judul,

Judul dibuat dengan kalimat menarik, singkat, jelas, dan menggambarkan inovasi, sebaiknya menggunakan kata operasional tertentu yang menandakan adanya aksi perubahan.

Contoh Judul

- Pedoman Membaca Al Qur'an Bagi Difabel
- Literasi Zakat dan Wakaf
- Revitalasi Peran Organisasi Guru
- Sistem Informasi Keagamaan
- Akselerasi Proses Dokumen Haji
- Akurasi Pengendalian Transportasi Darat Haji

2. Pendahuluan, terdiri dari Latar Belakang, Tujuan dan Manfaat, hendaknya disusun secara jelas dan detail serta dengan bahasa baku dan lugas.

a. Latar Belakang

Dalam Latar belakang hendaknya berisi paling tidak hal-hal sebagai berikut:

- Dasar Hukum / Peraturan / SOTK / Ortaker, yang mendasari posisi Peserta PKA (*Agen Perubahan*) dan juga aturan-aturan yang mendasari fokus (intisari/persoalan) Aksi Perubahan;
- Menjelaskan tentang alasan mengapa judul/gagasan tersebut diangkat (dianggap penting)
- Menjelaskan tentang kesenjangan/ kondisi organisasi sekarang dengan kondisi ideal yang diharapkan
- Menyinggung Gagasan Inovasi yang akan dilakukan sebagai solusi atas masalah yang ada dan sekaligus menjelaskan urgensi dan relevansi mengangkat Fokus Aksi Perubahan

1. LATAR BELAKANG

- Gambaran umum tugas fungsi
- Kondisi pelaksanaan tugas fungsi yang ada saat ini
- Kendala, hambatan, kekurangan yang ditemukan
- Inovasi untuk peningkatan kinerja organisasi

b. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan dimaksudkan sebagai kondisi akhir berupa output atau outcome pada setiap tahap yang telah direncanakan.

Pertama-tama **tuliskan tujuan umum** dari seluruh proses Aksi perubahan, yakni perubahan di masa yang akan datang dan menjadi kondisi yang diharapkan. Kemudian tuliskan pula target capaian sementara (*leverage*) menjadi beberapa jangka berikut:

- 1) Jangka Pendek (selama *off campus* $\pm$ 2 bln), ditulis dalam bentuk **satu statemen** tujuan jangka pendek, yaitu sampai dengan selesainya PKA.
- 2) Jangka Menengah (setelah PKA selesai s.d. 1 tahun), ditulis dalam bentuk **satu statemen** tujuan jangka menengah, paling lama 1 tahun setelah berakhirnya PKA.
- 3) Jangka Panjang (lebih dari 1 tahun), ditulis dalam bentuk **satu statemen** tujuan jangka panjang.

Penggunaan kata dalam merumuskan tujuan dalam bentuk konkrit, misalnya “meningkatnya, terdatanya, terciptanya, tersedianya, terlaksananya ...” dan sejenisnya.

Contoh :

Tujuan Aksi Perubahan ini difokuskan pada upaya untuk membangun pelayanan public yang adaptif dan akuntabel dalam proses administrative, perizinan dan pelayanan umum.

Tujuan dibagi dalam tiga tahap, yaitu tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang disesuaikan dengan waktu dan kemungkinan ketercapaiannya, yaitu:

- a. Tujuan jangka Pendek, dalam waktu 2 (dua) bulan (masa PKA) yaitu mulai sd , adalah terwujudnya aplikasi pelayanan public yang dapat diakses secara langsung oleh masyarakat.
- b. Tujuan Jangka Menengah, dalam waktu 1 tahun adalah terlaksananya pelayanan perizinan secara on line, dengan sasaran: terbangunnya budaya digital dalam pelayanan public.
- c. Tujuan Jangka Panjang, dalam waktu 2 tahun atau lebih adalah terwujudnya budaya digital dalam Kinerja Organisasi pada

c. Manfaat Perubahan

Manfaat merupakan dampak positif dari Aksi Perubahan yang dapat dirasakan oleh organisasi, stakeholders dan masyarakat, yang diklasifikasikan menjadi manfaat internal dan manfaat eksternal.

d. Ruang lingkup

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

e. Referensi

Informasi yang dijadikan rujukan atau petunjuk dengan tujuan untuk mempertegas suatu pernyataan, terutama yang bersifat ilmiah dan membutuhkan data atau teori pendukung

3. Profil Kinerja Organisasi

Menggambarkan struktur dan tugas fungsi organisasi secara singkat dan sebaiknya langsung mengerucut kepada capaian, kendala, dan target serta kinerja yang ada saat ini. Agar dihindari menggambarkan organisasi secara keseluruhan terutama yang sudah dimuat dalam peraturan mengenai organisasi yang bersangkutan. Perlu dijelaskan hal-hal yang mencakup kondisi saat ini (*existing*) apa yang sudah dicapai berupa kinerja organisasi (unit kerja) peserta. Profil dapat dilengkapi dengan deskripsi (kondisi) umum, visi, misi dan nilai Organisasi, tugas fungsi dan uraian tugas serta struktur organisasi, dilengkapi dengan data yang relevan dengan pokok persoalan Aksi Perubahan.



4. Analisa Masalah Kinerja Organisasi

Pemilihan isu strategis/masalah yang diangkat dalam Aksi Perubahan berdasarkan hasil analisis kondisi organisasi yang memerlukan peningkatan kualitas kinerja dan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi dilengkapi dengan data yang valid dan menggambarkan urgensi aksi perubahan. Hasil analisis dari kondisi organisasi akan menghasilkan Alternatif Solusi yang diwujudkan dalam Aksi Perubahan.

Analisa masalah dapat menggunakan atau berbasis kepada *frame work* diagnosa organisasi yang berkaitan dengan kondisi saat ini, langkah inovasi yang akan dilakukan dan kondisi yang diinginkan melalui rencana aksi perubahan peserta.



5. Strategi Penyelesaian Masalah

a. Terobosan inovatif

Mendeskripsikan terobosan atau inovasi yang ditawarkan untuk menyelesaikan masalah yang sudah dipilih. Ide atau solusi yang dikembangkan harus dapat menyelesaikan program bersama secara nasional serta mendorong perubahan kebijakan yang berdampak nasional sesuai dengan tanggung jawab instansinya.

Inovasi tersebut juga harus memenuhi kriteria inovasi yaitu: (a) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholder, (b) memiliki unsur kebaharuan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Jika dilengkapi dengan *benchmarking*, hasil *benchmarking* dapat digunakan untuk memperkaya penyusunan Aksi Perubahan. Gambaran *lesson learnt*

(adopsi/adaptasi atau pembelajaran lain) dari *benchmarking* dijelaskan pada bagian ini untuk menunjukkan keterkaitannya dengan inovasi dalam Aksi Perubahan.

b. Pentahapan rencana Aksi Perubahan

Sebagai acuan dalam pelaksanaan Aksi Perubahan, perlu dibuat rencana aksi yang berupa rencana kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai output tertentu sehingga mencapai tujuan Aksi Perubahan. Dalam penyusunan aktivitas/kegiatan dengan output-outputnya terdapat beberapa output kunci sebagai penanda ‘on-the-track’nya kegiatan atau aktivitas yang dilakukan peserta. Atau dengan kata lain terdapat milestones dari serangkaian aktivitas/kegiatan yang dilakukan peserta. Rencana tahapan terbagi dalam time-frame yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan output kunci yang akan dicapai sesuai tujuan Aksi Perubahan.

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

Rencana tahapan terbagi dalam time-frame yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan output kunci yang akan dicapai sesuai tujuan Aksi Perubahan.

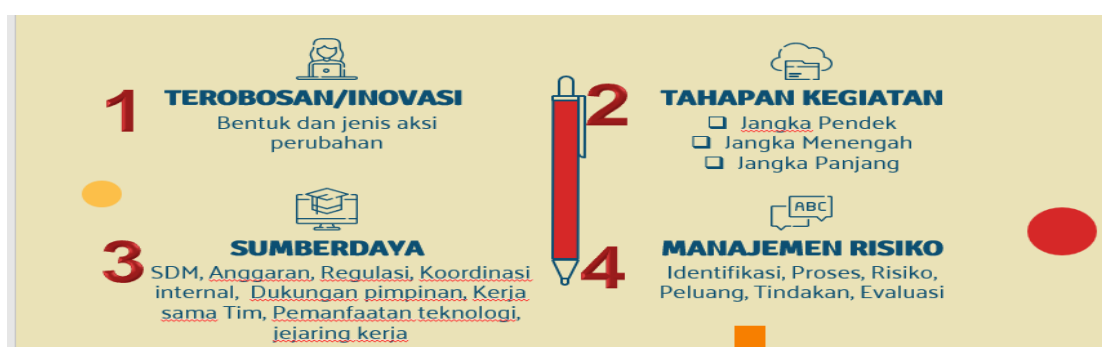
Di dalam tahapan rencana strategis ini juga dijelaskan tentang output/capaian yang dihasilkan dalam setiap tahapan yaitu **tahap jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek**. Penjelasan tersebut mencakup juga tentang proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai output pada setiap tahapan. Tahapan pelaksanaan Aksi Perubahan dapat berisi informasi sebagai berikut:

- 1) tentang jenis kegiatan dalam pelaksanaan Aksi Perubahan;
- 2) siapa melakukan kegiatannya;
- 3) target waktu penyelesaian kegiatan;
- 4) kapan kegiatan dimulai dan selesai;
- 5) serta output kegiatan.

Aksi Perubahan yang akan dilaksanakan melibatkan banyak pihak dan cakupan wilayah Kota X

Masing-masing tahapan terdiri dari beberapa kegiatan, sebagaimana dituangkan dalam matrik berikut ini.

Strategi penyelesaian masalah dilakukan dengan menghasilkan terobosan berupa inovasi dengan penjelasan lebih detail tentang pemecahan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan secara inovatif, dan disusun dalam tahapan kegiatan (milestone) jangka pendek, menengah dan panjang beserta output yang dihasilkan tiap tahapan.



Tahapan Kegiatan disusun secara detail dan menjadi pedoman dalam implementasi aksi perubahan



6. Pengembangan Potensi Diri

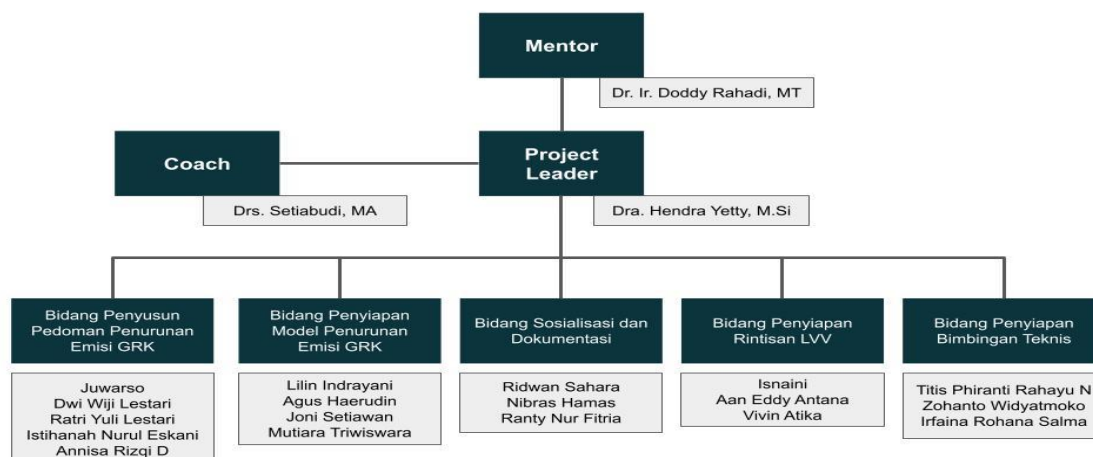
Adopsi sebuah inovasi atau perubahan memiliki konsekuensi munculnya kebutuhan kompetensi baru yang harus dikuasai siapapun yang terdampak atas inovasi tersebut. Pada bagian ini dijelaskan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai pada unit kerja dimana perubahan dilakukan atau stakeholder yang terdampak atas proyek perubahan peserta pelatihan.

Identifikasi dan penjelasan ini disertai dengan strategi untuk meningkatkan

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

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

SDM yang akan dikembangkan kompetensinya adalah anggota dari Tim Efektif Proyek perubahan, berikut ini



(sub tim efektif, minimal 2 sub tim/bidang:....)

- Tugas fungsi masing-masing sub tim:

.....

7. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri

Pada bagian ini dijelaskan hasil mentoring pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri dengan 2 (dua) poin penting yaitu Hasil Pemetaan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri. Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dilakukan oleh peserta dan mentor dengan menggunakan instrumen yang sama. Kedua hasil assessment ini menjadi

bagian dari proses mentoring untuk mendapatkan kesepakatan kebutuhan pengembangan potensi (gap hasil pemetaan) dan juga strategi meningkatkan potensi peserta untuk menutup gap tersebut. Strategi dapat diprioritaskan pada aspek tertentu atau keseluruhan aspek yang diputuskan dalam proses mentoring. Instrumen yang digunakan untuk assessment telah disusun oleh LAN. Instrumen ini pada dasarnya mengidentifikasi kompetensi manajerial peserta dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan tinggi pratama untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pimpinan tinggi pratama dan dapat diunduh di Learning Management System (LMS) Kepemimpinan.

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

Contoh

RANCANGAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI (PKP)					
N O	Komponen Perilaku kepemimpinan	Subkomponen Yang perlu pengembangan	Rencana pengembangan Potensi diri		Pelaksanaan
			Individu	Penugasan	
I	Integritas	Memastikan anggota yang dipimpin bertindak sesuai Norma dan etika org (tj)	Mempelajari kode etik tim efektif dan belajar dari role model	Menyusun kode etik tim efektif dalam bekerja dan melakukan supervisinya dengan bimbingan mentor	2-30 Mei 2023 Resume, kode etik, hasil supervise tim efektif, foto-foto kegiatan
		Memberikan apresiasi/teguran agar sesuai norma dan kode etik	- Mempelajari kisah pemimpin sukses - Mempelajari analisis transaksional	Mempraktikan teknik analisis transaksional dalam melakukan coaching dengan tim efektif	7- 30 Mei 2023 Resume, video penerapan transaksional analisis, foto-foto

BAB IV

SISTEMATIKA PENYUSUNAN

LAPORAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN

A. Pengertian Implementasi Aksi Perubahan

Laporan Implementasi Aksi Perubahan merupakan dokumen atau produk pembelajaran aksi perubahan yang dihasilkan oleh peserta PKA dan PKA dengan menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinan peserta diklat dalam mengeksekusi aksi perubahan. Dalam laporan aksi perubahan ini, setiap peserta dituntut untuk mampu memberikan evidence dalam mengeksekusi seluruh milestone, mengambil inisiatif dialog dengan mentor dan coach, mengacu rumusan milestone sebagai dasar pencapaian target, sinergi stakeholders dan komunikasi, standar/kriteria keberhasilan dan hasil yang dicapai.

Untuk memberikan gambaran secara lengkap dan menyeluruh dalam mengimplementasikan aksi perubahan, peserta harus menyusun laporan implementasi aksi perubahan.

B. Sistematika Laporan Implementasi Aksi Perubahan

Laporan Implementasi Aksi Perubahan merupakan gabungan dari naskah Rancangan Aksi Perubahan dan Implementasi Aksi Perubahan.

Bab I Pendahuluan

Bab II Rencana Aksi Perubahan Kepemimpinan

Bab III Implementasi Aksi Perubahan

Bab IV Penutup.

Untuk isi Bab I dan II sudah dibahas pada Bab II petunjuk teknis. Dalam sub bab ini akan difokuskan pada Sistematika Penyusunan Bab III Implementasi Aksi Perubahan, terdiri dari:

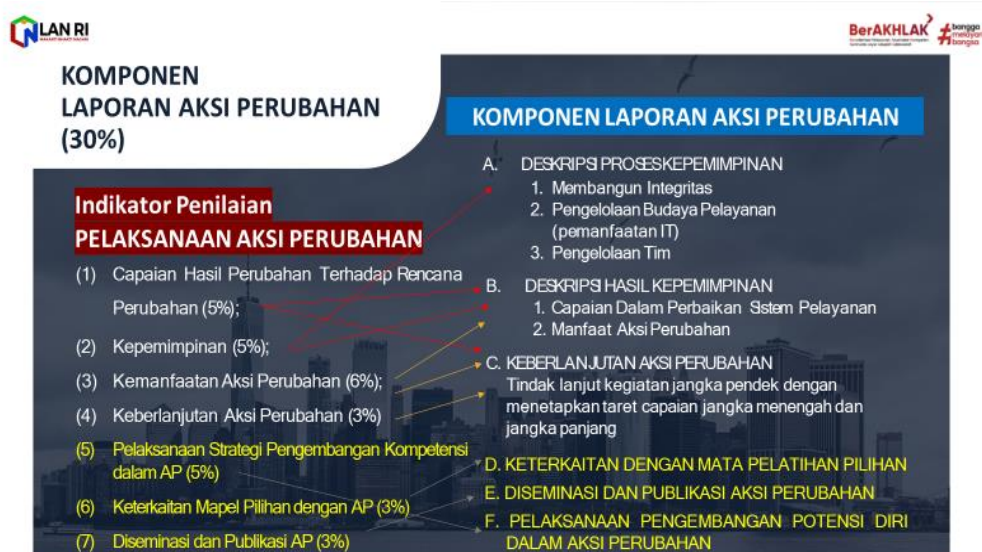
1. Deskripsi Proses Kepemimpinan
2. Deskripsi Hasil Kepemimpinan
3. Keberlanjutan Aksi Perubahan
4. Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan'
5. Capaian Aksi Perubahan dan Perbaikan Kinerja Organisasi

6. Desiminasi dan Publikasi Aksi Perubahan
7. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri dalam Aksi Perubahan

C. Penjelasan Sistematika Laporan Aksi Perubahan

1. Deskripsi Proses Kepemimpinan

- a. Membangun Integritas (Apakah integritas? Mengapa Pemimpin berintegritas, bagaimanakah anda melaksanakan integritas dalam melaksanakan aksi perubahan anda)
- b. Pengelolaan Budaya Pelayanan (Bagaimanakah pemanfaatan IT dan membangun budaya IT dalam kepemimpinan aksi perubahan anda)
- c. Pengelolaan Tim (bagaimanakah kemampuan anda dalam mengelola tim dalam mewujudkan proper anda)
- d. Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung dan pemangku kepentingan.



46

2. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

Capaian Dalam Perbaikan Sistem Pelayanan (mengacu tujuan dan milestone) dan manfaat Aksi Perubahan (dukung evidence)

3. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Tindak lanjut kegiatan jangka pendek dengan menetapkan taret capaian jangka menengah dan jangka Panjang (dukungan mentor (evidence) dukungan dana, dimasukan dalam SKP dan rencana anggaran.

Menjelaskan keberlanjutan aksi perubahan jangka menengah dan jangka panjang sesuai target dan output yang sudah dirancang sebelumnya. Melampirkan pernyataan komitmen dari mentor. Menjelaskan keberhasilan peserta untuk mendapatkan dukungan dari mentor.

4. Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan'

Menjelaskan dukungan 3 mata pelatihan pilihan terhadap implementasi aksi perubahan jangka pendek. Tiga mata pelatihan tersebut adalah yang sudah dipilih saat menyusun rancangan aksi perubahan. Menjelaskan keberhasilan strategi komunikasi guna mendapatkan dukungan.

5. Capaian Aksi Perubahan dan Perbaikan Kinerja Organisasi

Menjelaskan capaian milestone/tahapan jangka pendek (2 bulan) dan bukti evidence dan semua kegiatan dan output jangka pendek. Menjelaskan peran kepemimpinan kinerja yang berintegritas di dalam pelaksanaan aksi perubahannya.

Capaian Aksi Perubahan Kinerja Organisasi			
Tabel :.....			
NO	TAHAPAN DAN KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU PELAKSANAAN
JANGKA PENDEK			
1.	Membentuk Tim Perubahan	SK Tim	18 Oktober 2021
	Rapat Pembentukan Tim Perubahan	Hasil Rapat	12 Oktober 2021
	Membuat Draf Surat Keputusan (SK) tentang Pembentukan Tim Perubahan	Draft SK	14 Oktober 2021
	Rapat Kerja Tim Perubahan	Tugas Tim	19 Okotber 2021
2.	Dst.....		

Contoh evidence capaian jangka pendek

Bukti Pencapaian Milestone Jangka Pendek		
NO	KEGIATAN JANGKA PENDEK	BUKTI PELAKSANAAN
	<i>Launching</i> Pemakaian Pustaka Taman dan Sepeda Motor Pintar Pustaka Keliling. Contoh Link video kegiatan	Persiapan Pelaksanaan Lounching yang dilakukan Oleh Dinas Perpustakaan Kota Tebing Tinggi  Peresmian Pustaka Taman Dan Pustaka sepeda Motor Pintar yang oleh Bapak Walikota Bersama Wakapolres dan Ketua Pengadilan Negeri dan Kejaksaan Negeri Kota Tebing Tinggi 

NO	KEGIATAN JANGKA PENDEK	BUKTI PELAKSANAAN
	Pelaksanaan kegiatan Pustaka Taman dan Pustaka Sepeda Motor Keliling. Contoh DST..... Link video kegiatan	Pelaksanaan kegiatan Pustaka Taman  Pelaksanaan kegiatan Pustaka Sepeda Motor Keliling. 

6. Desimenasi dan Publikasi Aksi Perubahan

Diseminasi, adalah proses penyebaran inovasi yang direncanakan, diarahkan, dan dikelola. Hal ini berbeda dengan difusi yang merupakan alur komunikasi spontan. Sehingga terjadi saling tukar informasi dan akhirnya terjadi kesamaan pendapat antara tentang inovasi tersebut.

Bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian, temuan, atau inovasi ke dalam masyarakat umum, baik melalui publikasi, presentasi, maupun aktivitas lainnya

Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan memahami target, menentukan media yang paling efektif, menentukan dan memahami tujuan, memotivasi pendengar untuk memberi tanggapan atau kritik dan saran, memperhitungkan frekuensi penyampaian pesan, dan mengidentifikasi pesan utama atau kunci yang akan disampaikan

7. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri dalam Aksi Perubahan

Menjelaskan hasil pelaksanaan pengembangan potensi diri yang dikaitkan dengan implementasi aksi perubahan peserta. Hasil pengembangan potensi diri ini didasarkan rencana strategi pengembangan potensi diri yang sudah dibuat pada rancangan aksi perubahan sebelumnya.



Hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi diri





NO	Komponen/ Sub Komponen	Panduan Intervensi	Kegiatan Pengembangan Diri Untuk Mendukung Pelaksanaan Proyek Perubahan	Kegiatan/ Tahapan Proyek Perubahan	Waktu Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Diri		Keterangan
					Rencana	Realisasi	
1.	Mengelola Perubahan/ Orientasi Pelayanan	Kemampuan untuk memberikan layanan kepada pemangku layanan sebagai bagian dari proses bisnis organisasi yang berkualitas secara konsisten serta memberikan nilai lebih dari layanan yang diberikan dalam rangka membangun citra dan kredibilitas organisasi	Pengembangan Mandiri: Mempelajari konsep-konsep dasar pelayanan prima dalam sektor publik sesuai dengan ranah atau substansi proses bisnis layanan yang diselenggarakan lingkup tugasnya. Pengembangan Melalui Penugasan: Penugasan dalam satuan tugas yang relevan dengan upaya peningkatan atau inovasi penyelenggaraan pelayanan publik di unit/instansi bertugas	Melaksanakan Benchmarking terkait desa wisata	Minggu ke 2, Bulan Oktober 2022	20, 21, 22 Oktober 2022	Kegiatan pengembangan diri secara mandiri dan penugasan terlaksana dengan baik dan dapat mendukung proyek perubahan
				Pembentukan Tim Efektif	Minggu ke 5, Bulan September 2022	28, 29 September 2022	

BAB V

EVALUASI AKSI PERUBAHAN

A. Instrumen Penilaian Aksi Perubahan

Evaluasi Aksi Perubahan dilakukan oleh Penguji melalui Seminar yang diselenggarakan untuk Rancangan Aksi Perubahan dan Laporan Implementasi Aksi Perubahan. Setelah menyelesaikan implementasi aksi perubahan kinerja organisasi, peserta dituntut untuk mampu mempresentasikan hasil implementasi aksi perubahan yang telah dibimbing oleh coach dan mendapatkan persetujuan dari mentor dalam suatu forum seminar dihadapan penguji (narasumber). Forum seminar ini dalam pedoman penyelenggaraan PKA adalah evaluasi implementasi aksi perubahan.

Kegiatan ini memfasilitasi Peserta untuk menunjukkan penguasaan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi yang dilaksanakan dengan metode seminar oleh tim evaluator yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Setelah mengikuti seminar ini, peserta memiliki laporan aksi proyek perubahan kinerja organisasi yang menggambarkan: capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan, kepemimpinan, kemanfaatan aksi perubahan, dan keberlanjutan aksi perubahan. Jalannya seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi difasilitasi oleh coach, setiap peserta diberi kesempatan kurang lebih selama 15-20 menit untuk mempresentasikan rancangannya dengan memanfaatkan berbagai media presentasi.

Terdapat dua pihak di dalam seminar, yaitu pembimbing peserta (Mentor dan coach) dan Penguji. Pernyataan dukungan dari mentor, pertanyaan dan masukan dari penguji serta komentar dari coach dilaksanakan selama 20-25 menit. Di samping memberi masukan, Penguji juga bertugas memberi penilaian yang bersifat kuantitatif dan kualitatif, Mentor dan Coach bertugas memberi penilaian bersifat deskriptif terkait dengan komponen penilaian sesuai dengan instrumen penilaian yang telah ditetapkan LAN.

Berdasarkan masukan yang telah diberikan dalam seminar, Peserta dituntut untuk melakukan penyempurnaan laporan aksi perubahan kinerja organisasi, dibawah bimbingan *Coach* dan mentor. Hasil penyempurnaan ini kemudian menjadi dokumen pelatihan yang akan digunakan lembaga penyelenggara PKA

sebagai salah satu referensi pembelajaran bagi peserta angkatan berikutnya dan bahan publikasi karya siswa peserta PKA.

B. Penjelasan Instrumen Penilaian Aksi Perubahan

1. Rancangan Aksi Perubahan

Indikator utama yang harus dipresentasikan peserta adalah:

No	Indikator	Deskripsi
1	Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan	Kemampuan menjelaskan capaian implementasi rancangan aksi perubahan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
2	Kepemimpinan	Kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan melayani dalam pelaksanaan aksi perubahan untuk memperoleh hasil yang diharapkan
3	Kemanfaatan aksi perubahan	Cakupan manfaat aksi perubahan terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan saat ini dan yang akan datang
4	Keberlanjutan aksi perubahan	Kemampuan peserta dalam menunjukkan upaya yang menjamin keberlanjutan aksi perubahan
5	Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	Kemampuan untuk melaksanakan rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan
6	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan aksi perubahan	Kemampuan untuk memanfaatkan mata pelatihan pilihan untuk mendukung pelaksanaan aksi perubahan
7	Diseminasi dan publikasi aksi perubahan	Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan mendapatkan dukungan adopsi aksi perubahan

2. Implementasi Aksi Perubahan

a. Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan

L	Capaian Hasil Perubahan Terhadap Rencana Perubahan
4	Mampu mencapai seluruh tahapan rancangan aksi perubahan, dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana, serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
3	Mampu mencapai sebagian besar tahapan rancangan aksi perubahan dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana, serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
2	Mampu mencapai sebagian kecil tahapan rancangan aksi perubahan dan

	memperoleh hasil sesuai dengan rencana, serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
1	Tidak mampu mencapai tahapan rancangan aksi perubahan sehingga tidak memperoleh hasil sesuai dengan rencana

b. Kepemimpinan

L	Kepemimpinan
4	Mampu mengimplementasikan seluruh prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas
3	Mampu mengimplementasikan sebagian besar prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas
2	Mampu mengimplementasikan sebagian kecil prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas
1	Tidak mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan sehingga tidak mendapatkan hasil

c. Kemanfaatan aksi perubahan

L	Kemanfaatan Aksi Perubahan
4	Aksi perubahan sangat bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan mengantisipasi tuntutan perubahan
3	Aksi perubahan bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan/atau mengantisipasi tuntutan
2	Aksi perubahan kurang bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan
1	Aksi perubahan tidak bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan

d. Keberlanjutan Aksi Perubahan

L	Keberlanjutan Aksi Perubahan
4	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung oleh mentor, diinformasikan pada stakeholder, didukung stakeholder, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan
3	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung mentor, diinformasikan pada stakeholder atau didukung stakeholder, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan.
2	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung mentor dan diinformasikan pada stakeholder, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan
1	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung mentor, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan

*SKP adalah Sasaran Kinerja Pegawai (dalam bentuk SKP perubahan atau jaminan dalam SKP tahun berikutnya)

e. Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan

L	Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan
4	Mampu melaksanakan seluruh strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan
3	Mampu melaksanakan sebagian besar strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan
2	Mampu melaksanakan sebagian kecil strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan
1	Tidak mampu melaksanakan strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan

f. Keterkaitan Mata Pelatihan Pilihan dengan Aksi Perubahan

L	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan aksi perubahan
4	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat seluruh mata pelatihan pilihan (3 mata pelatihan)
3	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat sebagian besar mata pelatihan pilihan (2 mata pelatihan)
2	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat sebagian kecil mata pelatihan pilihan (1 mata pelatihan)
1	Tidak mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat mata pelatihan pilihan

g. Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan

L	Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan
4	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan modern berbasis media dan/atau media sosial serta mendapatkan dukungan stakeholder secara maksimal
3	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan mendapatkan dukungan stakeholder secara maksimal, namun belum memanfaatkan media yang modern
2	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi namun kurang tepat sehingga tidak mendapatkan dukungan stakeholder secara maksimal
1	Tidak mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi

3. Kualifikasi Aksi Perubahan

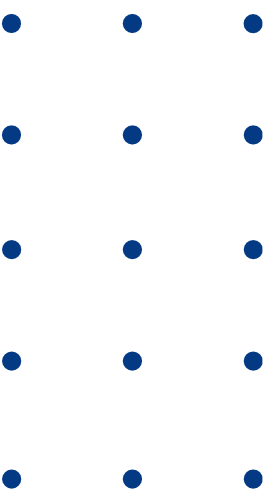
KUALIFIKASI PENILAIAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN			
LEVEL 4	LEVEL 3	LEVEL 2	LEVEL 1
80.10 – 100 LULUS	70.10 – 80,00 LULUS	60.10 – 70,00 RAMEDIAL	00,00 - 60.00 TIDAK LULUS
80,10-90,00 Memuaskan 90,10 – 100 Sangat Memuaskan	Baik	Kurang Baik	Tidak Memenuhi Kualifikasi

BAB V

PENUTUP

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Menyusun dan mengimplementasikan aksi perubahan adalah:

1. Pembelajaran aksi perubahan merupakan instrument untuk mengukur kompetensi kepemimpinan kinerja yang memuat ide terobosan dari peserta untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Aksi Perubahan memuat rencana aksi perubahan dan laporan (implementasi) aksi perubahan yang dilengkapi dengan dokumen administratifnya sebagai bentuk pertanggungjawaban.
3. Aksi Perubahan merupakan hasil proses diagnosis pada unit kerja organisasi yang memenuhi unsur aktual (*up to date*) dan diyakini mendapatkan dukungan penuh baik oleh atasan langsung dan pemangku kepentingan terkait.
4. Perubahan yang akan dilaksanakan bersifat feasible, implelementable dan mendapat dukungan sumber daya, manageable karena adanya Batasan-batasan.
5. Perubahan bersifat jangka Panjang untuk mewujudkan kondisi ideal yang harus terus dijaga keberlanjutannya.
6. Produk pembelajaran aksi perubahan disarankan bersifat paperless dan menggunakan video untuk menggambarkan capaian produk dan kemanfaatannya dari produk yang telah dihasilkan.



2023

**PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
KEMENTERIAN AGAMA**