



PETUNJUK TEKNIS

PENYUSUNAN PROYEK PERUBAHAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT II

**PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
KEMENTERIAN AGAMA
2024**





KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 83 TAHUN 2024

TENTANG
PETUNJUK TEKNIS PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

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

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas dan menjamin mutu penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama, perlu petunjuk teknis penyelenggaraan pelatihan;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan tentang Petunjuk Teknis Pelatihan Tenaga Administrasi;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224);
3. 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);

4. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 21);
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 711);
6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan;
7. 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);
8. 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 PETUNJUK TEKNIS PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI.
- KESATU : Menetapkan Petunjuk Teknis Pelatihan Tenaga Administrasi adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Petunjuk Teknis sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU berjumlah 26 (dua puluh enam) petunjuk teknis.
- KETIGA : Petunjuk Teknis sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, dan Loka Pendidikan dan

Pelatihan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 3 Juni 2024

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 83 TAHUN 2024
TENTANG
PETUNJUK TEKNIS PELATIHAN
TENAGA ADMINISTRASI.

NO	PETUNJUK TEKNIS
1.	Petunjuk Teknis Penyusunan Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
2.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan
3.	Petunjuk Teknis Penyajian Ragam Konten E-Learning
4.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Sosial Kultural Jenjang I, II, dan III
5.	Petunjuk Teknis Pelatihan Advokasi Kebijakan Keagamaan Kementerian Agama
6.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Kementerian Agama
7.	Petunjuk Teknis Penggunaan Aplikasi SIAP (Sistem Informasi dan Administrasi Pelatihan)
8.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) Level 1 (Model Pembelajaran Blended Learning)
9.	Petunjuk Teknis Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Masyarakat
10.	Petunjuk Teknis Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
11.	Petunjuk Teknis Evaluasi Pasca Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
12.	Petunjuk Teknis Assesmen Kompetensi Fasilitator Penguatan Moderasi Beragama
13.	Petunjuk Teknis Penyusunan Kerangka Acuan Kerja (KAK)/ <i>Term of Reference</i> (ToR)
14.	Petunjuk Teknis Studi Lapangan Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Pada Kementerian Agama
15.	Petunjuk Teknis Pelaksanaan Tim Kerja
16.	Petunjuk Teknis Pelaksanaan Studi Lapangan Pada Pelatihan Teknis Administrasi
17.	Petunjuk Teknis Pelaksanaan Aktualisasi Habitiasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
18.	Petunjuk Teknis Orientasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Pada Kementerian Agama

19.	Petunjuk Teknis Penggunaan Aplikasi Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI)
20.	Petunjuk Teknis Pemanfaatan <i>Ministry Of Religious Affairs Digital Library</i> Bagi Peserta Pelatihan Administrasi
21.	Petunjuk Teknis Penyusunan Panduan Pelatihan Teknis Administrasi dan <i>Training of Trainer</i> (ToT)
22.	Petunjuk Teknis Akreditasi Program Pelatihan Teknis Administrasi (Keuangan Negara)
23.	Petunjuk Teknis Pemanfaatan Repositori Hasil Pelatihan Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi
24.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Di Wilayah Kerja Untuk Pelatihan Teknis Administrasi
25.	Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Sarasehan
26.	Petunjuk Teknis Evaluasi Pasca Orientasi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (OPPPK)

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
NOMOR 83 TAHUN 2024
TENTANG
PETUNJUK TEKNIS PENYUSUNAN
PROYEK PERUBAHAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II

PETUNJUK TEKNIS
PENYUSUNAN PROYEK PERUBAHAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dinamika perubahan dalam segala aktivitas kehidupan di masyarakat terjadi begitu cepat yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi dalam dua dekade terakhir ini. Perubahan tersebut juga dipengaruhi oleh hal lain yang kadang tidak diperkirakan sebelumnya. Dalam dua tahun terakhir, pandemi Covid-19 yang melanda dunia, berpengaruh kuat dan mendorong perubahan yang cepat dalam dunia usaha, pemerintahan, kehidupan sosial, dan pendidikan dan pelatihan termasuk pelatihan aparatur sipil negara.

Perubahan tersebut membuat pelayanan dalam sektor publik harus bisa menjawab perubahan dengan menyediakan akses pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat dengan lebih baik. Untuk itu, kemampuan pegawai aparatur sipil negara harus selalu dapat menjawab perubahan yang terjadi dalam lingkup nasional dan internasional. Sejalan dengan itu,

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dimaksudkan untuk menjawab kebutuhan kompetensi pejabat pimpinan tinggi pratama yang perlu dibangun dalam meningkatkan, mengembangkan dan memaksimalkan kompetensi kepemimpinan aparatur nasional.

Sesuai amanat Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022, pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II melalui 4 (empat) agenda yaitu: 1) agenda mengelola diri (*self mastery*); 2) agenda kepemimpinan strategis; 3) agenda manajemen strategis; dan 4) agenda aktualisasi kepemimpinan strategis. Masing-masing agenda memiliki tujuan khusus dalam membekali peserta.

Para peserta PKN Tingkat II yang merupakan pejabat pimpinan tinggi pratama, memainkan peranan sangat menentukan dalam menetapkan perubahan di instansi dan memobilisasi *stakeholders*-nya untuk mendukung perubahan tersebut. Namun demikian, dalam proses implementasi perubahan tersebut, peserta tidak dapat melakukannya sendiri. Para peserta pelatihan, seperti yang terjadi dalam kepemimpinan mereka di tempat kerjanya, memerlukan dukungan mentor dan *stakeholders*. Peserta juga memerlukan *mentor* dan *coach* yang memberikan arahan akademik, dorongan, dukungan, dan motivasi yang cukup agar perubahan yang diharapkan dapat terealisasi dengan sukses.

Untuk memudahkan dalam menyusun rancangan proyek perubahan dan implementasi proyek perubahan maka disusun Petunjuk Teknis penyusunan proyek perubahan. Petunjuk Teknis ini memuat proyek perubahan, *outline* proyek perubahan, penilaian proyek perubahan, penyamaan persepsi penguji, format penulisan, dan publikasi proyek perubahan.

B. Maksud dan Tujuan

Petunjuk Teknis ini dimaksudkan agar peserta, pengajar, *coach*, evaluator dan panitia penyelenggara mempunyai panduan dalam proses pembimbingan dan penyusunan rancangan proyek perubahan dan implementasi proyek perubahan.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Petunjuk Teknis ini meliputi perencanaan, penyusunan naskah rancangan proyek perubahan, implementasi proyek perubahan, evaluasi dan keberlanjutan proyek perubahan.

BAB II

PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN

Proyek Perubahan yang selanjutnya disebut Proper adalah produk aktualisasi kepemimpinan yaitu keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh Peserta PKN Tingkat II yang menunjukkan kompetensi manajerial peserta untuk beradaptasi dan responsif dalam rangka mengelola perubahan lingkungan strategis.

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.

A. Deskripsi Proyek Perubahan

Proper 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 Proper pada program PKN Tingkat II melibatkan tenaga pengajar PKN Tingkat II yang terdiri dari pengampu agenda, pembimbing (*coach* dan mentor), dan penguji.

Pengertian atau deskripsi Proper yang merupakan salah satu mata pelatihan dalam PKN Tingkat II adalah wadah atau tugas perorangan peserta pelatihan untuk menerapkan pembelajaran semua agenda pembelajaran dalam PKN Tingkat II dan membuktikan kemampuan kepemimpinannya sebagai seorang pemimpin yang

visioner, adaptif, strategis, inovatif, dan transformatif melalui proses merancang dan melaksanakan proyek perubahan, menyampaikan laporan hasilnya, dan mendesiminasikannya. Karena merupakan tugas peserta, Proper dinilai untuk melihat keberhasilannya, sejak penyusunan rencana proyek perubahan hingga pelaksanaannya.

B. Muatan Proyek Perubahan

Proper disusun dengan memperhatikan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. harus betul-betul merupakan ide terobosan dan bersifat inovatif dari peserta bukan dari orang lain,
2. merupakan hasil proses diagnosis di organisasi/unit kerja organisasi yang dipilih yang dilakukan pada saat pelatihan (isu/permasalahan yang *up-to-date*);
3. harus mendapat dukungan penuh baik oleh atasan langsung maupun institusi;
4. harus dapat meningkatkan kinerja organisasi menuju organisasi adaptif;
5. harus dapat dilaksanakan (*feasible, implementable*), bermanfaat, atau memberi keuntungan bagi organisasi; dan
6. menunjukkan branding dari proyek perubahannya.

Untuk kriteria terobosan yang inovatif atau ada tidaknya kebaruan (*novelty*) dalam sebuah perubahan dapat dilihat dari:

1. ada tidaknya dampak positif atau kemanfaatan dari suatu inisiatif perubahan;
2. mampu tidaknya inisiasi perubahan memberi solusi terhadap masalah yang ada;
3. harus berkesinambungan (tidak tergantung pada inisiator/konseptornya) dan dapat direplikasikan; dan
4. memiliki kompatibilitas dengan sistem di luar dirinya, tidak membentur/melanggar sistem yg telah ada.

Selain kriteria substansi Proper, *locus* Proper perlu memperhatikan kedudukan peserta di instansinya, sebagai berikut:

1. peserta yang sudah duduk/menjabat, memilih Proper sesuai dengan tugas dan wewenang pada organisasi/unit organisasinya saat ini; dan
2. peserta yang menduduki jabatan, peserta dapat memilih Proper pada organisasi/unit kerja JPT Pratama baik di atasnya langsung maupun bukan di atasnya langsung, sesuai penugasan atasannya.

C. Komponen Proyek 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 PKN II. Setiap peserta di dalam kelompok *coaching* akan dibimbing oleh *coach* untuk menuangkan pemahaman merancang Proper ke dalam kertas kerja Proper. 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:
 - a. mengeksekusi seluruh *milestone*;
 - b. mengambil inisiatif dialog dengan mentor dan *coach*;
 - c. melaporkan progress implementasi AP kepada *coach* 1 (satu) minggu sekali (Senin) melalui panitia dan *coach*;
 - d. mengacu rumusan *milestone* sebagai dasar pencapaian target;
 - e. menggerakkan seluruh anggota tim kerja;
 - f. mengembangkan instrumen monitoring dan mendokumentasikan seluruh kegiatan; dan
 - g. menyusun laporan Proper.
2. Peran dan Tugas Mentor:
 - a. membimbing dan mengawasi peserta;
 - b. memberi dukungan pada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumberdaya;
 - c. memberi bimbingan dalam mengatasi kendala; dan
 - d. memberi inspirasi dan motivasi.

3. Peran dan Tugas *Coach*:

- a. melakukan monitoring progres jarak jauh melalui media IT;
- b. memberi *feedback* laporan progres mingguan; dan
- c. melakukan intervensi jika peserta mengalami masalah dalam tahapan jangka pendek.



D. Area Proyek Perubahan

Area Proper dapat dilakukan dengan fokus penataan organisasi, penataan tata laksana, regulasi, manajemen sumberdaya, pengawasan, akuntabilitas kinerja, kualitas pelayanan, pola pikir dan budaya kerja. Area perubahan disesuaikan dengan isu strategis organisasi, sebagai contoh adalah *outlook* Kementerian Agama tahun 2004, terdiri atas:

1. Ekosistem Moderasi Beragama yang Ekspansif;
2. Meneguhkan Politik Kebangsaan;
3. Memenangkan Pertarungan Digital;
4. Menyajikan Layanan Keagamaan yang Premium tapi Terjangkau;
5. Mengusung Layanan Pendidikan yang Inovatif dan Transformatif;
6. *Smart* ASN Menjawab Kebutuhan Era Digital; dan
7. Mengoptimalkan Dana Umat untuk Pengentasan dan Pemberdayaan.

E. Proyek Perubahan Tematik

Tujuh program prioritas Kementerian Agama yaitu penguatan moderasi beragama, penetapan tahun toleransi, *religiousity index*, transformasi digital, kemandirian pondok pesantrean, revitalisasi Kantor Urusan Agama (KUA) kecamatan, dan *Cyber Islamic University*. Tematik pengentasan kemiskinan, investasi, digitalisasi administrasi dan layanan, dan 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 bahwa Reformasi Birokrasi (RB) sudah berjalan lebih dari 1 (satu) dekade namun belum menghasilkan dampak yang signifikan terhadap perbaikan birokrasi saat ini, melalui RB Tematik ini pemerintah mendorong agar RB dapat langsung berdampak bagi percepatan pembangunan dan 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 Proper yang telah dihasilkan para alumni pelatihan harus dapat dievaluasi dan mampu mengungkit dan mengakselerasi keempat tema tersebut, sehingga ukuran dan targetnya harus jelas.

F. Tahapan Penyusunan Proyek Perubahan

Tahapan pembelajaran Proper dilakukan dengan tahapan yang digambarkan dalam gambar berikut ini:

1. mendiagnosa permasalahan/organisasi;
2. mengkomunikasikan permasalahan dengan mentor dan *stakeholders*;

3. menyusun rancangan proyek perubahan dan membangun tim kerja/tim efektif;
4. menyajikan rancangan Proper (dalam seminar rancangan Proper);
5. melaksanakan dan mendiseminasikan Proper;
6. menyusun laporan Proper; dan
7. menyajikan hasil pelaksanaan Proper (dalam seminar laboratorium kepemimpinan).

G. Menentukan Isu Strategis

Menyusun rancangan Proper diawali dengan memperhatikan, merasakan dan menganalisa berbagai isu yang ada di organisasi atau unit kerjanya. Kadangkala isu dirasakan oleh sebagian orang, tetapi tidak dirasakan oleh pihak lain. Hal ini tergantung kepekaan, kepentingan, kemampuan analisis, dan mentalitas seseorang termasuk pemimpin. Karena itu, bukan suatu yang mengejutkan jika sebagian orang menganggap ada isu yang harus diselesaikan, sedangkan sebagian lainnya tidak menganggap ada isu yang harus diperhatikan.

Dari berbagai isu, dipilih isu yang strategis untuk dibahas. Isu yang dapat dibuktikan dengan data atau informasi yang valid, dapat ditetapkan menjadi masalah. Ada dua masalah, pertama masalah yang sudah terjadi dan belum ada solusinya, kedua masalah yang belum terjadi atau disebut berpotensi akan terjadi dalam beberapa waktu ke depan. Seorang pemimpin perubahan harus memiliki ketajaman tentang adanya masalah, baik yang sudah terjadi dan bahkan yang akan terjadi. Terhadap potensi masalah yang akan terjadi, pemimpin dapat menyusun upaya antisipasinya agar masalah tersebut tidak terjadi atau paling sedikit diminimalisir.

H. Membangun Gagasan Perubahan

Hasil ketajaman analisa pemimpin tersebut memunculkan ide-ide atau gagasan-gagasan untuk melakukan perubahan, perbaikan, peningkatan, atau penyempurnaan. Untuk memperoleh gagasan yang tepat dan dapat ditindaklanjuti menjadi Proper, pemimpin perubahan

perlu mencari data/informasi yang relevan melalui pengamatan, dokumen, laporan, dan/atau diskusi dengan staf, Adakalanya, gagasan perubahan muncul dari atasan peserta yang lebih dulu memahami permasalahan yang ada atau yang akan terjadi. Jika demikian, peserta dapat menerima gagasan tersebut jika atasannya memintanya menjadi Proper.

I. Menetapkan Gagasan Terpilih

Analisa masalah dimulai dengan identifikasi 2 (dua) atau 3 (tiga) isu strategis, menjadi 1 (satu) 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/analisis lainnya dengan berbasis bukti dan menggunakan *tools* analisis yang tepat dijelaskan dalam bagian ini.

Dapat juga menggunakan teknik analisa yang terbuka karena variabelnya ditentukan peserta sendiri, misal *tree diagram*, *fishbone*, SWOT atau SOAR. Namun diagnosa masalah dapat juga dengan metode *focus group discussion* untuk mencari variabel/aspek-aspek dalam organisasi yang lemah/berpengaruh kuat terhadap munculnya masalah yang akan diselesaikan.

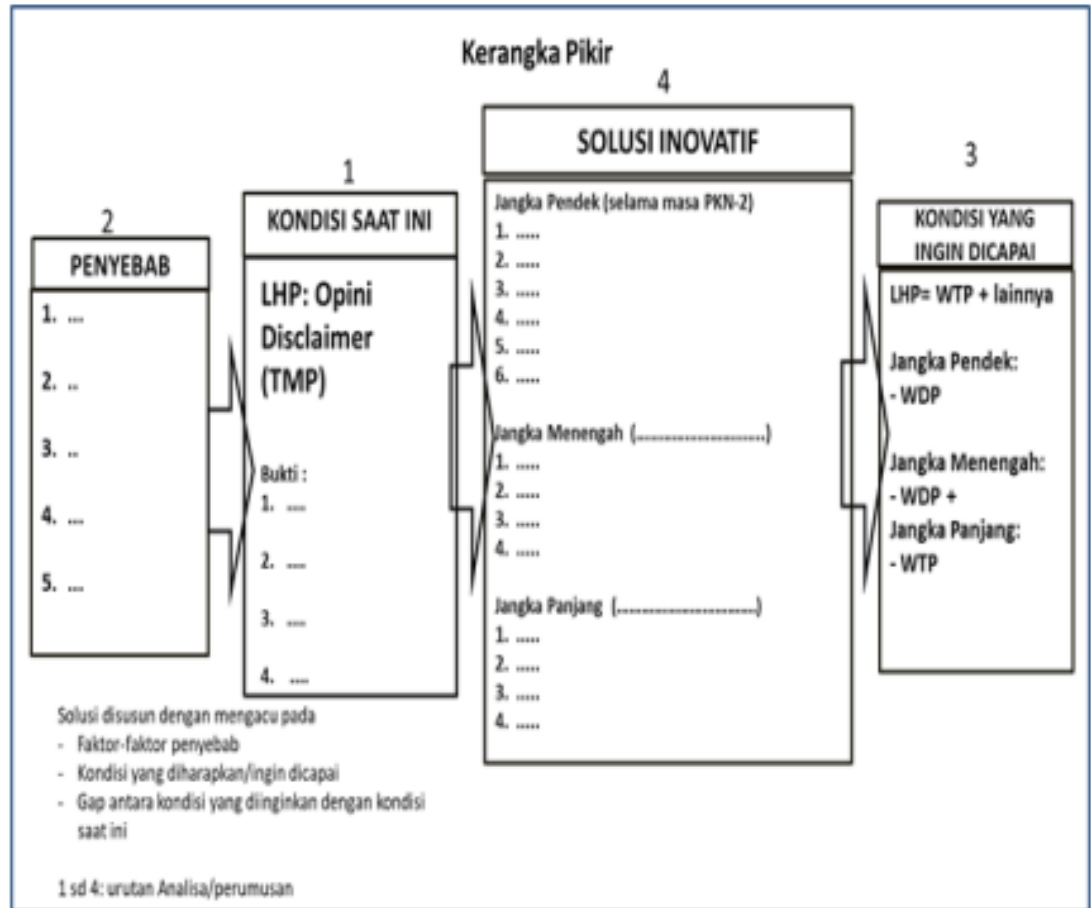
J. Membangun Dukungan

Sejak menyampaikan gagasan hingga pelaksanaan rencana Proper, peserta/pemimpin perubahan sudah harus membangun dukungan. Untuk itu, peserta dapat menggunakan materi, strategi dan teknik dalam mata pelatihan Marketing Sektor Publik, Energi Kepemimpinan, dan juga pembelajaran dari Visitasi Kepemimpinan Nasional.

K. Menyusun Kerangka Pikir Proyek Perubahan

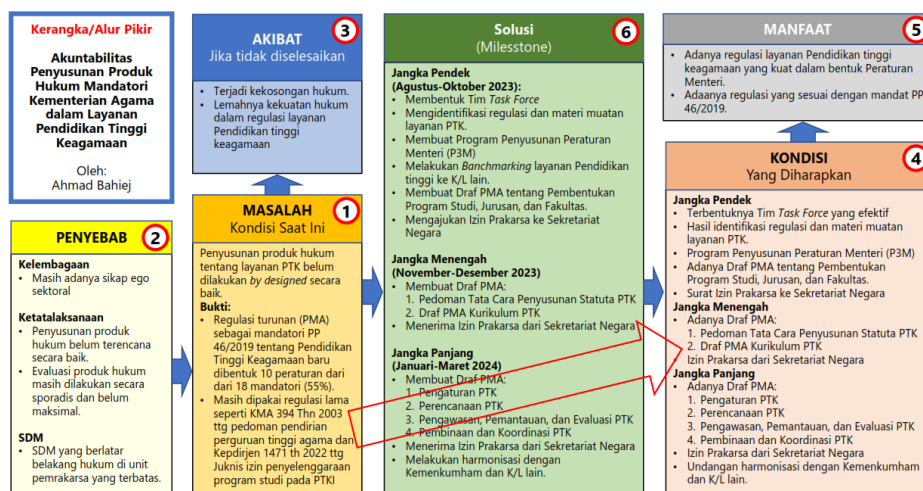
Tahap berikutnya adalah menyusun Proper yang dimulai dengan menemukan gagasan dan kemudian menjadi masalah Proper. Masalah ini didiagnosa dengan menggunakan teknik analisa yang tepat. Jika masalah yang dihadapi adalah terkait dan sebagian besar dalam organisasinya, misalnya masalah pengawasan, pengelolaan kinerja instansi, atau manajemen sumber daya manusia di kementerian/lembaga, dapat digunakan teknik analisa organisasi/manajemen yang baku Modul Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II karena sudah ada variabel atau faktor-faktornya.

Jika masalah yang akan diselesaikan adalah masalah yang terjadi di luar instansi yang menjadi tanggung jawab organisasi/unit kerja peserta, misal masalah pemberdayaan masyarakat, kesehatan masyarakat, lingkungan hidup, kriminalitas, penanganan narkoba di masyarakat, dapat menggunakan metode atau teknik yang relevan dengan masalah tersebut, misalnya dengan metode survei sosial, wawancara, dan/atau pengamatan langsung. Hal yang harus diperhatikan, masalah apa saja dan dengan menggunakan teknik analisis/diagnosis apa saja, hasilnya perlu dituangkan dalam kerangka pikir sederhana berikut ini.

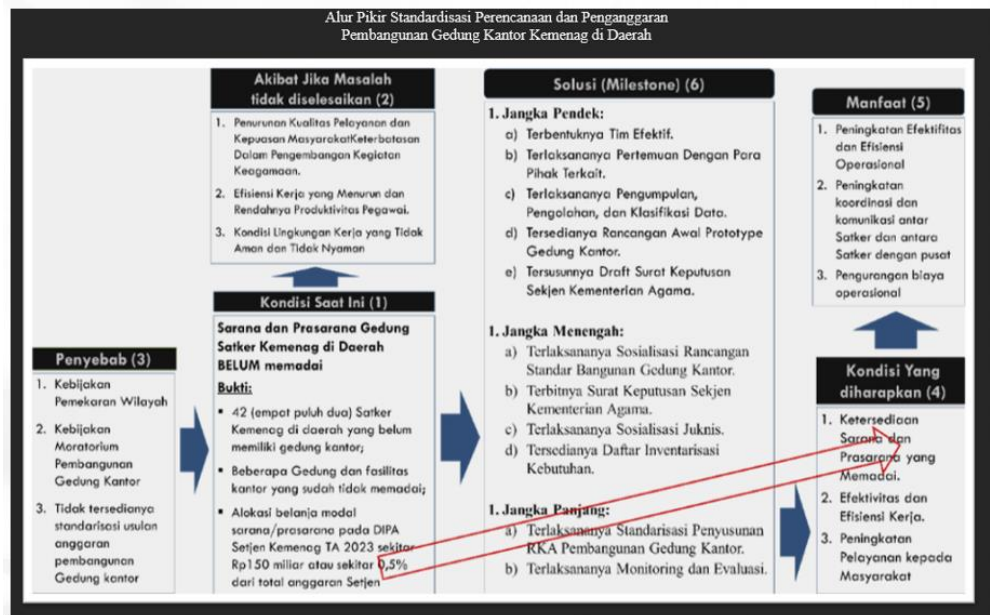


Untuk lebih jelasnya diberikan contoh kerangka pikir yang disarikan dari peserta PKN tahun 2023, sebagai berikut:

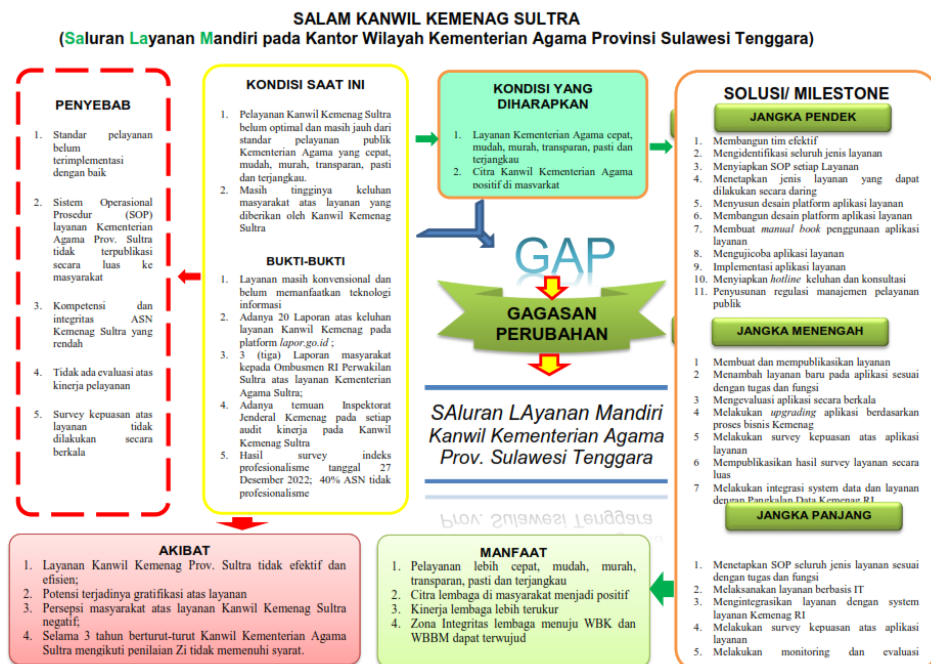
Contoh 1



Contoh 2



Contoh 3



BAB III

RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Dalam menyusun rancangan Proper, peserta perlu menunjukkan kemampuan berpikir analisis untuk mendapatkan ketepatan rancangan Proper dengan permasalahan kinerja organisasi yang telah dianalisis sebelumnya. Ketepatan yang dimaksud di sini adalah kesesuaian atau relevansi rancangan Proper dengan rencana perbaikan kinerja organisasi. Selain tepat, rancangan Proper tersebut juga harus disetujui oleh atasan langsung atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat berwenang lainnya di setiap instansi yang berperan sebagai Mentor. Dalam penetapan gagasan rencana Proper 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 Proper. Untuk melaksanakan gagasan tersebut, perlu didesain tahapan kegiatan rencana Propernya yang akan dilakukan. Cakupan kegiatan rencana Proper 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, 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 (enam) 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 Proper

dimasa yang akan datang. Salah satu kriteria keberhasilan dalam mencapai seluruh tahapan rencana Proper perlu didukung oleh kemampuan peserta melakukan pengendalian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Keterkaitan yang jelas dan terukur antara tahapan rencana Proper dan pengendalian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan merupakan salah satu komponen penilaian kualitas rancangan rencana Proper. Rencana Proper diharapkan telah memiliki kegiatan yang jelas dan terukur serta didukung oleh pengelolaan pengendalian pekerjaan.

Untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan 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 menerapkan 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 Proper juga perlu diberikan pembelajaran kolektif sebagai bagian dari strategi perubahan maupun sebagai bentuk transfer *knowledge* dari Peserta PKN II 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.

BAB IV

PENILAIAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Seminar rancangan Proper merupakan evaluasi oleh narasumber/penguji atas rancangan Proper yang disajikan peserta PKN Tingkat II, yang dihadiri mentor dan *coach* yang juga berperan sebagai moderator. Evaluasi ini dimaksudkan untuk melihat apakah rancangan Proper sudah memenuhi 5 (lima) kriteria rancangan Proper, mengandung kebaruan (*novelty*), dan dapat dilaksanakan pada tahap jangka pendek atau selama masa PKN II dan paska pelatihan.

Narasumber dapat memberi masukan/saran-saran perbaikan agar rancangan Proper dapat dilaksanakan dan mencapai hasil yang baik. *Mentor* memberi dukungan atau dapat membantu menjelaskan atau memberi saran-saran perbaikan rancangan Proper merespon saran-saran narasumber. Pada seminar Proper, peserta juga memaparkan hasil pemetaan kompetensi kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri dalam bentuk *power point* 1 (satu) halaman yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen *power point* Proper. Penilaian terhadap komponen ini dilakukan oleh *coach* dan *mentor*.

Indikator utama yang harus dipresentasikan peserta adalah:

No	Indikator	Deskripsi
1	Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan	Kemampuan menjelaskan capaian implementasi rancangan Proper yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
2	Kepemimpinan	Kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan melayani dalam pelaksanaan Proper untuk memperoleh hasil yang diharapkan
3	Kemanfaatan Proper	Cakupan manfaat Proper terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan saat ini dan yang akan datang
4	Keberlanjutan Proper	Kemampuan peserta dalam menunjukan upaya yang menjamin keberlanjutan aksi perubahan

5	Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi dalam Proper	Kemampuan untuk melaksanakan rencana strategi pengembangan kompetensi dalam Proper
6	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan Proper	Kemampuan untuk memanfaatkan mata pelatihan pilihan untuk mendukung pelaksanaan Proper
7	Diseminasi dan publikasi Proper	Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan mendapatkan dukungan adopsi aksi perubahan

L. Implementasi Proyek Perubahan

Selama 60 (enam puluh) hari kalender, peserta akan mengimplementasikan rancangan Proper. Pada tahapan ini peserta mengumpulkan bukti kegiatan yang dilakukan dan juga mulai menyusun laporan Proper.

M. Seminar Laporan Implementasi Proyek Perubahan

Tahap terakhir peserta akan melaporkan implementasi Propernya dalam seminar dan diberikan penilaian, dengan evaluasi terhadap capaian hasil perubahan.

1. Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan

No	Capaian Hasil Perubahan Terhadap Rencana Perubahan
1	mampu mencapai seluruh tahapan rancangan Proper dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
2	mampu mencapai sebagian besar tahapan rancangan Proper dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
3	mampu mencapai sebagian kecil tahapan rancangan Proper dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
4	tidak mampu mencapai tahapan rancangan Proper sehingga tidak memperoleh hasil sesuai dengan rencana

2. Kepemimpinan

No	Kepemimpinan
1	mampu mengimplementasikan seluruh prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan Proper dengan mencapai hasil yang jelas
2	mampu mengimplementasikan sebagian besar prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan Proper dengan mencapai hasil yang jelas
3	mampu mengimplementasikan sebagian kecil prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan Proper dengan mencapai hasil yang jelas
4	tidak mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan Proper sehingga tidak mendapatkan hasil

3. Kemanfaatan Proyek Perubahan

No	Kemanfaatan Proyek Perubahan
1	Proper sangat bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan mengantisipasi tuntutan perubahan
2	Proper bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan/atau mengantisipasi tuntutan
3	Proper kurang bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan
4	Proper tidak bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan

4. Keberlanjutan Proyek Perubahan

No	Keberlanjutan Proyek Perubahan
1	rencana tindak lanjut Proper didukung oleh mentor, diinformasikan pada <i>stakeholder</i> , didukung <i>stakeholder</i> , dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan
2	rencana tindak lanjut Proper didukung mentor, diinformasikan pada <i>stakeholder</i> atau didukung <i>stakeholder</i> , dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan
3	rencana tindak lanjut Proper didukung mentor dan diinformasikan pada <i>stakeholder</i> , dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan
4	rencana tindak lanjut Proper didukung mentor, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan

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

5. Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Proyek Perubahan

No	Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Proyek Perubahan
1	mampu melaksanakan seluruh strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan Proper
2	mampu melaksanakan sebagian besar strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan Proper
3	mampu melaksanakan sebagian kecil strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan Proper
4	tidak mampu melaksanakan strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan Proper

6. Keterkaitan Mata Pelatihan Pilihan dengan Proyek Perubahan

No	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan Proyek Perubahan
1	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat seluruh mata pelatihan pilihan (3 mata pelatihan)
2	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat sebagian besar mata pelatihan pilihan (2 mata pelatihan)
3	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat sebagian kecil mata pelatihan pilihan (1 mata pelatihan)
4	Tidak mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat mata pelatihan pilihan

7. Diseminasi dan Publikasi Proyek Perubahan

No	Diseminasi dan Publikasi Proyek Perubahan
1	mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan modern berbasis media dan/atau media sosial serta mendapatkan dukungan <i>stakeholder</i> secara maksimal
2	mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan mendapatkan dukungan <i>stakeholder</i> secara maksimal, namun belum memanfaatkan media yang moderen
3	mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi namun kurang tepat sehingga tidak mendapatkan dukungan <i>stakeholder</i> secara maksimal
4	tidak mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi

BAB V

SISTEMATIKA PENYUSUNAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

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

A. Sistematika Rancangan Proyek Perubahan

1. *Executive Summary*
2. Deskripsi Proyek Perubahan
memuat gambaran singkat mengenai substansi Proper.
3. Pendahuluan
 - a. Latar Belakang

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

b. Tujuan Proyek Perubahan

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

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

c. Manfaat

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

d. Ruang Lingkup

memuat penjelasan mengenai ruang lingkup permasalahan yang diangkat dalam Proper. Selain itu juga menjelaskan keterkaitan antara Proper dengan cakupan bidang tugas pemimpin strategis dan RB Berdampak sehingga mampu memenuhi tuntutan organisasi adaptif dan *stakeholder*.

e. Analisa Masalah

memuat teknis analisa masalah yang digunakan untuk menjelaskan kondisi saat ini (kinerja organisasi/nasional) atau tuntutan perubahan yang didukung dengan data dan informasi yang terkait. Langkah-langkah yang dilakukan dalam diagnosa

masalah seperti identifikasi permasalahan, dampak, atau hasil diagnosa atau analisis lainnya dengan berbasis bukti dan menggunakan *tools* analisis yang tepat dijelaskan dalam bagian ini.

f. Strategi Penyelesaian Masalah

1) terobosan inovatif

mendesripsikan 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 Proper. Gambaran *lesson learnt* (adopsi/adaptasi atau pembelajaran lain) dari *benchmarking* dijelaskan pada bagian ini untuk menunjukkan keterkaitannya dengan inovasi dalam Proper.

2) pentahapan rencana proyek perubahan

sebagai acuan dalam pelaksanaan Proper, perlu dibuat rencana aksi yang berupa rencana kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai *output* tertentu sehingga mencapai tujuan Proper. 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 Proper. Pentahapan memuat penjelasan pada setiap tahapan rencana Proper secara tepat, rinci dan feasible serta menggambarkan capaian output/outcome Proper dalam *milestone* jangka pendek, menengah, dan panjang. Hubungan antara tahapan rencana perubahan dengan ketepatan strategi organisasi untuk pencapaian tujuan harus tergambar dengan jelas.

4. Rencana Strategi Marketing

Rencana strategi marketing mencakup kejelasan peta *stakeholders*, pemanfaatan sumber daya organisasi, dan rencana strategi marketing pelaksanaan/implementasi Proper. Kejelasan *stakeholder* dimulai dengan identifikasi instansi/individu yang berkepentingan dan memiliki pengaruh baik pengaruh positif (mendukung) maupun negatif (sumber penghambat) terhadap hasil akhir dari Proper.

Stakeholder dapat dibedakan antara *stakeholder* internal (masih dalam satu instansi) atau eksternal yaitu instansi lain atau individu yang berpengaruh di luar instansi peserta. Pemetaan *stakeholder* dan perencanaan strategi marketing dapat mengacu kepada mata pelatihan Dialog Strategis dan Marketing Sektor Publik. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola perubahan sangat ditentukan dengan keberhasilannya untuk mengelola sumber daya (baik sumber daya yang bersifat materiil maupun nonmateriil) yang dimiliki atau pun sumber daya yang berasal dari *stakeholder* terkait yang dapat mendukung Proper. Dukungan ini dapat diperoleh jika peserta memiliki strategi *marketing* yang baik sehingga mendapatkan dukungan dan *resources* yang cukup untuk mendukung pelaksanaan Proper. Strategi marketing yang akan dilakukan peserta dengan mempertimbangkan peta *stakeholder* dan sumber daya organisasi. Pada bagian ini, peserta mengidentifikasi *stakeholders* dan menetapkan strategi komunikasi dengan *stakeholders* kunci, membuat branding, menyusun strategi publikasi (diseminasi, komunikasi, sosialisasi) Proper yang efisien,

efektif dan modern dengan memanfaatkan berbagai strategi komunikasi terkini untuk memperoleh dukungan dalam pelaksanaan Proper.

Rencana strategi marketing memuat identifikasi instansi/individu yang berkepentingan dan memiliki pengaruh baik pengaruh positif (mendukung) maupun negatif (sumber penghambat) terhadap hasil akhir dari Proper. *Stakeholder* dapat dibedakan antara *stakeholder* internal (masih dalam satu instansi) atau eksternal, yaitu instansi lain atau individu yang berpengaruh di luar instansi peserta. Pemetaan *stakeholder* dan perencanaan strategi marketing dapat mengacu kepada mata pelatihan Dialog Strategis dan Marketing Sektor Publik.

Jika ada tim yang dibentuk (pembentukan tim efektif/*agile team*), peserta perlu menggambarkan informasi tugas dan kewenangan masing-masing anggota kerja, penjelasan masa berlaku tim kerja, serta etika dan mekanisme tim kerja dalam pelaksanaan Proper. Pembentukan dan pemberdayaan tim efektif dapat mengacu pada mata pelatihan pemberdayaan organisasi pembelajar.

Strategi marketing yang akan dilakukan dalam Proper ini menggunakan 2 (dua) pendekatan, yaitu Strategi Marketing pada Proses Penyusunan dan Pelaksanaan Proper dan Strategi Marketing pada Hasil Proper. Kedua pendekatan ini diharapkan dapat mendukung keberhasilan Proper.

Strategi marketing terhadap kedua pendekatan tersebut menggunakan *strategic partnership*. Strategi ini untuk mendukung keberhasilan pemasaran Proper dengan cara kolaborasi yang erat dengan *stakeholder*.

Strategi marketing diarahkan kepada *stakeholder* agar mendukung Proper. Strategi marketing ini dimulai dari identifikasi *stakeholder* kemudian dilakukan pemetaan. Dari hasil pemetaan *stakeholder* tersebut kemudian ditentukan strategi untuk mempengaruhi dengan harapan seluruh *stakeholder* mendukung Proper.

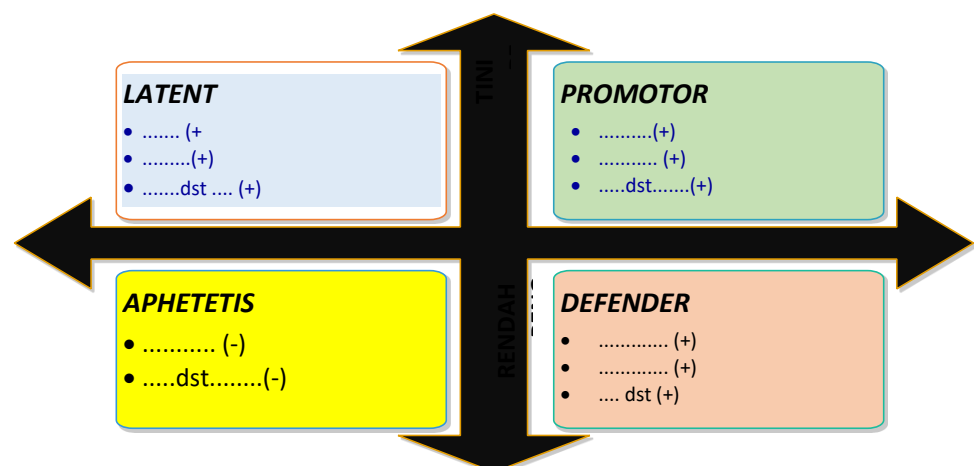
a. Identifikasi *Stakeholder*

Identifikasi *Stakeholder* merupakan identifikasi instansi/individu yang berkepentingan dan memiliki pengaruh terhadap Proper. Pengaruh tersebut dapat bersifat positif yang berarti mendukung, negatif yaitu menjadi sumber penghambat atau netral yaitu pengaruhnya tidak mendukung dan menghambat Proper, yang terdiri dari *stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal.

1) Pemetaan *Stakeholder*

Pemetaan *stakeholder* diperoleh melalui proses identifikasi para *stakeholder* yang terlibat dan terkena dampak dari Proper baik secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian diidentifikasi lagi sifat dukungan dari masing-masing *stakeholder* positif (+), negatif (-), atau netral (+/-). *Stakeholder* yang memiliki dukungan positif berarti mendukung dan diprediksi akan mendukung karena menerima dampak positif dari Proper. Selanjutnya *stakeholder* juga akan diidentifikasi terkait tinggi rendahnya kepentingan dan tinggi rendahnya pengaruh terhadap Proper. Setelah dilakukan identifikasi dan dikelompokkan menjadi empat kuadran diperoleh hasil seperti gambar di bawah.

Pemetaan *Stakeholder* Proyek Perubahan



a) Promotor

Promotor merupakan *stakeholder* yang memiliki kepentingan tinggi dan pengaruh tinggi/besar terhadap Proper. *Stakeholder* yang masuk dalam kuadran ini adalah ... (jelaskan mengapa mereka dinilai masuk jadi promotor?).

b) Defender

Stakeholder pada kuadran ini tergolong memiliki kepentingan tinggi, tetapi pengaruh rendah. *Stakeholder* yang masuk dalam kuadran ini adalah ... (jelaskan mengapa mereka dinilai masuk jadi defender?)

c) Latent

Pada kuadran ini diidentifikasi *stakeholder* yang kurang memiliki kepentingan terhadap Proper, tetapi memiliki pengaruh yang besar terhadap Proper maupun *stakeholder* sendiri. *Stakeholder* yang masuk dalam kuadran ini adalah ... (jelaskan mengapa mereka dinilai masuk jadi latent?)

d) Apathetic

Pada kuadran ini merupakan *stakeholder* yang kurang memiliki pengaruh dan kurang juga memiliki kepentingan. *Stakeholder* pada kuadran ini adalah ... (jelaskan mengapa mereka dinilai masuk jadi apathetic?)

2) Strategi Mempengaruhi *Stakeholders*

Setelah melakukan identifikasi dan pemetaan *stakeholder*, selanjutnya adalah menyusun strategi agar *stakeholder* yang masih memiliki pengaruh rendah atau kepentingan rendah bisa ditarik pada kuadran yang tinggi pengaruh dan kepentingannya.

Untuk itu, peta strategi komunikasi yang disusun adalah sebagai berikut:

Peta Strategi Komunikasi

KEEP SATISFIED	MANAGE CLOSELY
• •	• • •
MINIMAL EFFORT	KEEP INFORMED
• •	• • •

(contoh uraian...)

Strategi komunikasi yang dilakukan sesuai dengan kuadran *stakeholder* masing-masing. Untuk *stakeholder* pada kuadran Promoters, strategi yang digunakan adalah *manage closely*, ... Kemudian, untuk *stakeholder* pada kuadran Defender strategi yang digunakan adalah *keep informed*, ...

Untuk kuadran Latent strategi komunikasi yang digunakan adalah *Keep Satisfied*, ...

Sedangkan pada kuadran Apathetic akan digunakan strategi *minimal effort*, yaitu ...

Strategi Komunikasi Stakeholders

(CONTOH)

NO	PEMANGKU KEPENTINGAN	EKSPEKTASI	STRATEGI KOMUNIKASI
1		Menyetujui dan mengesahkan proyek perubahan	Contoh Memberikan laporan
2		Mengarahkan, menyetujui dan memberikan dukungan terkait proyek perubahan	Konsultasi
3		Memberikan dukungan	Memberikan laporan dan konsultasi
4		Memberikan dukungan dan masukan terkait proyek perubahan	Diskusi berkala
7			Konsultasi Diskusi intensif

b. Strategi Marketing Hasil Proyek Perubahan

Strategi marketing terhadap hasil Proper dilakukan dengan memperhatikan elemen dalam pemasaran sektor publik, yaitu 4 P 1 C (*Product, Price, Promotion, Place, dan Customer*).

1) Customer

Sasaran utama sebagai customer untuk menggunakan *product* ini adalah ...

2) *Product*

Product yang dihasilkan dari Proper ini adalah ...

3) *Price*

Biaya yang diperlukan untuk aksi perubahan sebesar ...

4) Place

Dimana, kapan, dan bagaimana masyarakat dapat mengakses apa yang ditawarkan

5) Promotion

Publikasi dan promosi dilakukan melalui media luar ruang, media sosial, *website*, media cetak, ...

5. Rencana Mata Pelatihan Pilihan Mendukung Proyek Perubahan

Rencana mata pelatihan pilihan mendukung Proper memuat daftar 3 (tiga) mata pelatihan pilihan untuk mendukung fokus atau substansi Proper yang sudah disetujui *coach*. Mata pelatihan dapat diambil dari *Learning Management System* (LMS) LAN atau memilih pelatihan lain yang relevan di luar LMS LAN. Daftar mata pelatihan ini dilengkapi dengan penjelasan relevansi atau manfaat bagi Proper serta sumber belajar dalam LMS atau di luar LMS. Dalam pelaksanaan proyek perubahan, daftar ini dimungkinkan untuk berubah dengan persetujuan *coach* untuk mengoptimalkan kemanfaatannya bagi Proper.

Jelaskan hubungan, dukungan/manfaat 3 (tiga) mata pelatihan pilihan tersebut bagi keberhasilan Proper, mulai pada tahap perencanaan (penyusunan rencana) Proper hingga tahap pelaksanaannya (jangka pendek, menengah dan panjang).

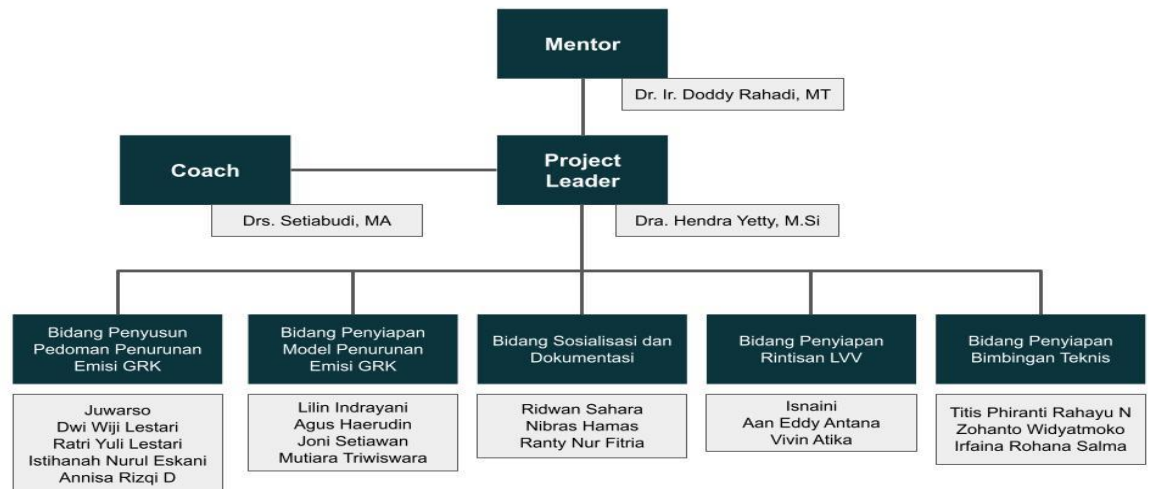
6. Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Adopsi Proyek Perubahan

Adopsi sebuah inovasi atau perubahan memiliki konsekuensi munculnya kebutuhan kompetensi baru yang harus dikuasai siapapun yang terdampak atas inovasi tersebut. Pada bagian ini

dijelaskan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai pada unit kerja dimana perubahan dilakukan atau *stakeholder* yang terdampak atas Proper peserta pelatihan. Identifikasi dan penjelasan ini disertai dengan strategi untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan tersebut. Rencana strategi pengembangan kompetensi untuk adopsi Proper paling tidak memuat siapa pihak yang terdampak Proper, 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 Proper, berikut ini:



Tugas fungsi masing-masing anggota tim efektif dijelaskan secara rinci.

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 asesmen 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 asesmen telah disusun oleh LAN. Instrumen ini pada dasarnya mengidentifikasi kompetensi manajerial peserta dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan tinggi pertama 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.

a. Hasil *Self Asesment*

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA					
Nama Peserta	:		Nama Mentor	:	0
NIP	:		NIP:	:	0
Jabatan	:		Jabatan	:	0
Instansi	:		Instansi	:	0
Program	:				
Nilai Komponen					
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	9,00	8,00	8,00	8,33	Baik
Mentor	9,00	8,00	8,00	8,33	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	9,00	8,00	8,00	8,33	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Istimewa	Baik	Baik	Baik	
Keterangan Kualifikasi			Akhir Sikap Perilaku		
9.00-10	Istimewa		8,33		
7-8.99	Baik				
5-6.99	Cukup		Kualifikasi: Baik		
3-4.99	Kurang				
1-2.99	Sangat Kurang				

REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:	
Istimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal pengayaan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi
Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam jabatan pimpinan pengawas
Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas
Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaiknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas
Sangat Kurang	

b. Rencana Pengembangan Potensi Diri

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

pembelajaran dan telah dipaparkan pada Seminar Rancangan Proper.

Judul,

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

B. Dokumentasi Rancangan Proyek Perubahan

Naskah Rancangan Proyek Perubahan didokumentasikan dalam bentuk digitalisasi atau soft file dengan format file .pdf dilengkapi dengan lembar pengesahan hasil seminar dan diunggah (upload) ke laman pembelajaran jarak jauh Pusdiklat Tenaga Administrasi.

BAB VI

SISTEMATIKA PENYUSUNAN

LAPORAN IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN

Laporan implementasi Proper merupakan dokumen atau produk pembelajaran Proper yang dihasilkan oleh peserta PKN II dengan menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinan peserta diklat dalam mengeksekusi Proper. Dalam laporan Proper 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 Proper, peserta harus menyusun laporan implementasi Proper.

A. Sistematika Laporan Implementasi Proyek Perubahan

Untuk memudahkan penyampaian hasil implementasi Proper, laporan hasil implementasi paling sedikit memuat:

1. Ringkasan Eksekutif
2. Rancangan Proyek Perubahan
berisi butir-butir yang telah dijelaskan pada laporan rancangan Proper, dan sudah dibahas atau diperbaiki sesuai hasil seminar rancangan Proper, serta dibuat dalam versi ringkas.
3. Pelaksanaan Proyek Perubahan
 - a. capaian perubahan terhadap rencana perubahan dan manfaat Proper
menjelaskan proses, hasil dan bukti pelaksanaan tahapan Proper jangka pendek. Peserta menjelaskan pelaksanaan berbagai kegiatan yang direncanakan, hasil pelaksanaan kegiatan,
dan bukti-bukti untuk memperkuat proses perubahan. Selain menjelaskan pelaksanaan kegiatan (dengan hasil dan bukti), peserta juga menjelaskan hasil atau capaian tujuan jangka pendek implementasi Proper dengan didukung bukti yang valid dan relevan. Capaian dan manfaat jangka pendek tersebut diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif untuk melihat efisiensi dan efektivitasnya. Efisien diartikan sebagai efisiensi dalam penggunaan sumber daya (anggaran, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya) organisasi setelah Proper dilakukan, sementara efektif dilihat dari kontribusi secara langsung pada pencapaian indikator pembangunan nasional. Satuan efisien dan efektif harus dapat dijelaskan dengan satuan nilai ekonomi yang dikonversi dalam nilai rupiah (contoh: efisiensi anggaran yang berpotensi dihasilkan sebesar 1,5 Miliar Rupiah). Satuan nilai ekonomi dapat
dilengkapi dengan satuan kuantitatif dan satuan kualitatif. Satuan kuantitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nominal/jumlah sesuai dengan indikatornya (contoh: efisiensi anggaran 50%, efisiensi SDM 75%, meningkatkan investasi sektor jasa 1 Triliun, menurunkan inflasi 0,1%, menurunkan

kemiskinan sebesar 1%, menyediakan 100 lapangan pekerjaan,

kontribusi terhadap PDRB sektor perdagangan 1%, 12 tahun rata-rata lama sekolah penduduk usia 15 tahun ke atas, menurunnya prevalensi stunting hingga 15%, dst.). Satuan kualitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nilai kualitatif (contoh: indeks maturitas SPBE berpredikat Baik, pencapaian opini WTP, indeks merit berpredikat Sangat Baik, dst.).

b. kepemimpinan strategis

memuat penjelasan terkait pengelolaan risiko dalam pelaksanaan Proper, pemanfaatan peluang yang muncul selamapemecahan permasalahan strategis, serta pengelolaan sumber daya (input) yang terbatas secara efektif dan efisien.

c. implementasi strategi marketing: ketepatan *stakeholder* utama dan strategi komunikasinya, pemanfaatan strategi organisasi, dan strategi marketing (diseminasi dan publikasi Proper)

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

d. keberlanjutan Proper

menjelaskan bagaimana strategi dan rencana untuk keberlanjutan Proper berupa dukungan mentor dan *stakeholder* untuk menjamin keberlanjutan Proper yang disertai dengan bukti-bukti yang relevan dapat dijelaskan disini untuk menunjukkan komitmen keberlanjutan Proper. Jaminan keberlanjutan Proper yang dituangkan ke dalam SKP peserta,

jaminan program dan anggaran pada tahun berikutnya, atau dukungan program dan sumber daya dari pihak lain, dst. dapat juga dijelaskan untuk memastikan Proper memiliki jaminan untuk *sustainability*-nya.

- e. pemberdayaan organisasi pembelajar: pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi dalam Proper menjelaskan capaian rencana pengembangan kompetensi yang telah disampaikan pada saat seminar rancangan Proper. Penjelasan dapat dilengkapi dengan tabel berikut ini:

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

- f. keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan Proper memuat penjelasan terkait 3 (tiga) mata pelatihan pilihan yang diambil oleh peserta. Dijelaskan juga bagaimana cara pembelajaran yang telah dilakukan dengan disertai bukti-bukti yang relevan, beserta kaitan antara mata pelatihan pilihan tersebut dengan Proper yang telah dilakukan. Penjelasan dituangkan dalam tabel berikut ini:

Nama Peserta		:				
NDH		:				
Instansi		:				
Nama Coach		:				

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

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

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

*Form yang sah adalah yang sudah dtandatangani oleh coach

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

- g. pelaksanaan pengembangan potensi diri memuat penjelasan mengenai proses dan progres dan/atau hasil pelaksanaan rencana strategi pengembangan potensi diri untuk menutup *gap* pemetaan sikap perilaku kepemimpinan. Peserta mendeskripsikan proses pelaksanaan strategi pengembangan potensi diri dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan strategis untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pimpinan tinggi pratama. Peserta membandingkan progres atau hasil pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi tersebut dengan pemetaan sikap perilaku yang disusun pada tahap awal pembelajaran dan telah dipaparkan pada seminar rancangan Proper.

4. Penutup

Dalam penutup harus memuat simpulan dan rekomendasi.

B. Dokumentasi Laporan Proyek Perubahan

Naskah Laporan Proyek Perubahan didokumentasikan dalam bentuk digitalisasi atau *soft file* dengan format file .pdf dilengkapi dengan lembar pengesahan hasil seminar dan bukti (*evidence*) implementasi proyek perubahan serta diunggah (*upload*) ke laman pembelajaran jarak jauh Pusdiklat Tenaga Administrasi.

BAB VII

EVALUASI PROYEK PERUBAHAN

Evaluasi Proper dilakukan oleh penguji melalui seminar yang diselenggarakan untuk rancangan Proper dan laporan implementasi Proper. Setelah menyelesaikan implementasi Proper kinerja organisasi, peserta dituntut untuk mampu mempresentasikan hasil implementasi Proper yang telah dibimbing oleh *coach* dan mendapatkan persetujuan dari mentor dalam suatu

forum seminar dihadapan penguji (narasumber). Forum seminar ini dalam pedoman penyelenggaraan PKN II merupakan evaluasi implementasi Proper.

Kegiatan ini memfasilitasi peserta untuk menunjukkan penguasaan implementasi Proper kinerja organisasi yang dilaksanakan dengan metode seminar oleh tim evaluator yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Setelah mengikuti seminar ini, peserta memiliki laporan aksi Proper kinerja organisasi yang menggambarkan capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan, kepemimpinan, kemanfaatan Proper, dan keberlanjutan Proper.

Jalannya seminar rancangan Proper kinerja organisasi difasilitasi oleh *coach*, setiap peserta diberi kesempatan kurang lebih selama 15-20 menit untuk mempresentasikan rancangannya dengan memanfaatkan berbagai media presentasi.

Terdapat 2 (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 oleh LAN.

Berdasarkan masukan yang telah diberikan dalam seminar, peserta dituntut untuk melakukan penyempurnaan laporan Proper kinerja organisasi, di bawah bimbingan *coach* dan mentor. Hasil penyempurnaan ini kemudian menjadi dokumen pelatihan yang akan digunakan lembaga penyelenggara PKN II sebagai salah satu referensi pembelajaran bagi peserta angkatan berikutnya, dan bahan publikasi karya siswa peserta PKN II.

BAB VIII

PENUTUP

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun dan mengimplementasikan Proper:

- a. pembelajaran akasi perubahan merupakan instrument untuk mengukur kompetensi kepemimpinan kinerja yang memuat ide terobosan dari peserta untuk meningkatkan kinerja organisasi;
- b. Proper memuat rencana Proper dan laporan (implementasi) Proper yang dilengkapi dengan dokumen administratifnya sebagai bentuk pertanggungjawaban;
- c. Proper 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 *stakeholder* terkait;
- d. perubahan yang akan dilaksanakan bersifat *feasible*, *implementable*, dan mendapat dukungan sumber daya, *manageable* karena adanya batasan-batasan;
- e. perubahan bersifat jangka panjang untuk mewujudkan kondisi ideal yang harus terus dijaga keberlanjutannya;
- f. produk pembelajaran *stakeholder* disarankan bersifat *paperless* dan menggunakan video untuk menggambarkan capaian produk dan kemanfaatannya dari produk yang telah dihasilkan;
- g. Proper bukan naskah ilmiah, sehingga tidak diperlukan referensi ilmiah sebagaimana karya tulis ilmiah dengan format dibebaskan kepada peserta dengan tetap fokus pada substansi isi komponen aksi perubahan. Bentuk cetak dapat dikembangkan sesuai dengan inovasi peserta;
- h. untuk merealisasikan program *go green* maka evidence dapat didokumentasi dengan *soft file* melalui sarana penyimpanan digital, seperti *google drive*;
- i. plagiarisme sangat dilarang dalam penyusunan aksi perubahan baik dalam bentuk rancangan Proper maupun laporan Proper; dan
- j. format dan *layout* penulisan laporan (pembagian bab) bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta.



**PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
KEMENTERIAN AGAMA
2024**