

*Selamat datang di Pusdiklat Pegawai. Panduan ini merupakan bagian dari produk akademis yang disiapkan bagi peserta, coach dan mentor dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) tingkat III.*

Perubahan dalam segala lini di masyarakat terjadi begitu cepat. Hal ini membuat pelayanan pada sektor publik dan swasta harus bisa menjawab perubahan tersebut dengan penyediaan atau 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. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III menjawab kebutuhan kompetensi pejabat struktural eselon III yang perlu dibangun dalam meningkatkan, mengembangkan dan memaksimalkan kompetensi kepemimpinan para pemimpin aparatur nasional yang teruji.

Peraturan Kepala LAN No. 19 tahun 2015 telah mengemas program pendidikan dan pelatihan yang dapat membekali dan menguji cobakan kemampuan kepemimpinan aparatur melalui tahap-tahap pembelajaran dan materi-materi yang mampu mendukung peserta menjadi pemimpin perubahan yang strategis. Sesuai dengan amanat Perkal ini, pembelajaran Diklatpim Tk III akan melalui lima (5) tahapan: 1) tahap diagnosa kebutuhan perubahan; 2) tahap membangun komitmen bersama; 3) tahap merancang perubahan dan membangun tim; 4) tahap

laboratorium kepemimpinan dan ; 5) tahap evaluasi. Masing-masing tahap tersebut memiliki tujuan khusus dalam membekali peserta.

Pejabat eselon III, para peserta Diklatpim Tk. III, memainkan peranan sangat menentukan dalam menetapkan kebijakan program dan memimpin perubahan dalam perbaikan dan implementasi kebijakan program yang telah dibuat. Namun demikian, dalam proses implementasi tersebut, mereka tidak bisa melakukannya sendiri. Para peserta Diklat, seperti yang terjadi dalam kepemimpinan nyata mereka, memerlukan mentor dan *stakeholders* yang mampu mendukung mereka. Peserta juga memerlukan *coach* yang mampu memberikan arahan akademik, dorongan, dukungan dan motivasi yang cukup agar perubahan yang diharapkan dapat terealisasi dengan sukses.

Panduan *coaching* dan *mentoring* ini ditujukan secara spesifik untuk memberikan gambaran tentang tujuan, proses dan manfaat *coaching dan mentoring* pada tahapan yang dilalui, khususnya pada tahap Membangun Komitmen Bersama dan tahap Laboratorium Kepemimpinan. Dua tahap penting ini dilakukan pada masa *off campus*. Kedua tahapan ini dilaksanakan di unit-unit kerja peserta masing-masing.

Dalam pola Diklat Kepemimpinan Tk. III saat ini diperkenalkan istilah mentor dan *coach*. Mentor adalah atasan langsung/seseorang yang ditunjuk oleh lembaga Pembina kepegawaian peserta untuk menjalankan peran dan fungsi mentor. Sedangkan, *coach* adalah pembimbing proyek perubahan yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara Diklatpim. Keduanya diperlukan untuk membantu peserta dalam menentukan area perubahan yang akan dilakukan dan mendukung perubahan yang akan dipilih oleh peserta.

Perencanaan dan pelaksanaan proyek perubahan ini merupakan upaya menginternalisasi materi yang diterima selama mengikuti Diklat kepemimpinan. Dan, juga sebagai perwujudan dari tujuan akhir kurikulum Diklatpim Tk. III. Oleh sebab itu, perlu dipahami oleh para peserta bahwa proyek perubahan yang dirancang harus:

- memiliki keterkaitan yang kuat dengan materi yang diberikan selama pembelajaran,
- sesuai dengan kondisi permasalahan yang akan *direform* oleh peserta pada organisasi mereka,
- proyek perubahan memiliki nilai strategis yang tinggi terutama dalam mengimplementasikan program perubahan inovatif yang akan dilaksanakan pada lingkup unit Eselon III.
- membangun *organizational learning* dengan para *stakeholders* dengan mengkomunikasikan permasalahan organisasi yang dirasakan, diamati dan diidentifikasi secara sistematis;
- membangun komunikasi antar peserta dan mentor untuk memiliki persepsi dan kesepahaman yang sama sehingga peserta mendapat persetujuan melakukan reformasi terkait dengan permasalahan yang dihadapi dalam unit kerja, serta
- menerapkan proyek perubahan yang telah direncanakan, selanjutnya
- menuangkan rancangan gagasan tentang area perubahan dan implementasi area perubahan tersebut dalam dokumen usulan dan laporan pelaksanaan proyek perubahan.

Semoga panduan ini dapat menjadi penuntun dasar bagi peserta, *coach* dan mentor dalam mensukseskan diklat kepemimpinan ini.

Proses pembelajaran Diklatpim Tk. III yang terdiri dari 5 tahapan sebagaimana disampaikan sebelumnya, tahap I, III dan V dilakukan dalam kelas (*on campus*) dimana peserta dibimbing oleh fasilitator pembelajaran yang terstruktur. Untuk tahap II dan IV proses pembelajaran dilakukan di unit kerja dimana peserta dibimbing oleh **coach** dan atasan langsung yang menjadi **mentor** bagi peserta. Berikut tujuan dan apa yang diharapkan dari kedua tahap ini.

## A. TAHAP MEMBANGUN KOMITMEN BERSAMA

Tahap membangun komitmen bersama merupakan tahap kedua dari proses pembelajaran yang bersifat **off-campus**. Tahap ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning*, membangun kesadaran bersama, untuk mereformasi area atau kebijakan organisasi yang bermasalah. Peserta dalam tahap ini diharapkan mampu:

1. Mengidentifikasi permasalahan dalam lingkup kerja dan kewenangan yang ia miliki;
2. Mengkomunikasikan kepada *stakeholders* terkait akan permasalahan yang dihadapi dan cara/alternatif menyelesaikannya,
3. Mengumpulkan bukti-bukti/data lengkap yang mendukung pentingnya permasalahan untuk diselesaikan,
4. Mengidentifikasi *stakeholders* yang akan terlibat dalam proyek perubahannya,

5. Mendapatkan persetujuan dari atasan atau mentor untuk melakukan reformasi pada bidang yang telah diidentifikasi (formulir persetujuan terlampir –hal 27).

Tujuan tahap ini adalah memberikan kesempatan bagi peserta Diklat untuk membuktikan kompetensi kepemimpinan dalam mendiagnosa, merancang dan menetapkan inovasi pada kebijakan program melalui penyusunan gagasan perubahan pada organisasinya. Penyusunan gagasan perubahan selama masa ***membangun komitmen bersama*** dimulai dengan melakukan:

- diagnosis situasi problematik pada organisasi,
- mengusulkan skope atau area perubahan,
- melakukan konsultasi tentang gagasan perubahan dengan mentor untuk mendapatkan kesepakatan dan persetujuan dari mentor.

Keluaran utama (*ouput*) dalam tahap ini adalah adanya kesepakatan antara peserta dan mentor tentang skope dan area perubahan yang terpilih dan dituangkan dalam dokumen gagasan atau rencana perubahan (contoh terlampir). Dokumen persetujuan gagasan diserahkan kepada penyelenggara Diklat c.q Bagian Akademis dan Pembinaan Alumni). Sedangkan, usulan rencana perubahan dituangkan dalam proposal rancangan inovasi yang diseminarkan pada tahap III.

## **B. TAHAP LABORATORIUM KEPEMIMPINAN**

**Laboratorium kepemimpinan** merupakan istilah yang dipakai untuk menandai terjadinya proses pembelajaran melalui pengalaman untuk menerapkan proyek perubahan yang telah dirancang pada tahap ***membangun komitmen bersama***. Tahap ini merupakan tindak lanjut dari tahapan merancang proyek

perubahan yang telah dilaksanakan pada tahap sebelumnya. Tahap implementasi proyek perubahan ini, dilakukan selama 60 hari kalender di instansi peserta.

Tahap ini bertujuan untuk mengarahkan peserta sekaligus menguji kapasitas kepemimpinannya dalam mengimplementasikan rancangan proyek perubahan yang telah disusun dan telah mendapatkan persetujuan dari atasan langsung/mentor termasuk hasil diskusi dengan *stakeholders* yang terlibat. Pada tahap ini, peserta perlu mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan peserta diklat dalam memimpin perubahan, dan mengumpulkan dokumen yang perlu dilaporkan dalam laporan implementasi perubahan yang dilaksanakan. Bukti-bukti dalam implementasi perubahan ini dapat berupa daftar hadir *stakeholders* yang mendukung, kesepakatan tertulis yang dibuat, memo atau surat-surat yang dikeluarkan, pertemuan-pertemuan yang direkam dan sebagainya dalam rangka merealisasikan perubahan.

Seluruh dokumen yang dikumpulkan akan menjadi bukti/*evidence* bagi peserta bahwa proses perubahan telah dilakukan dan dapat diperiksa dan ditelusuri kebenarannya. Seluruh dokumen yang dikumpulkan akan diperlukan dan menjadi pelengkap laporan laboratorium kepemimpinan yang akan diseminarkan pada seminar laboratorium kepemimpinan yang akan berlangsung pada tahap lima (5) dari rangkaian diklat kepemimpinan ini.

## BAB III

# PERAN DAN TUGAS MENTOR, COACH & PESERTA DIKLAT

Istilah *coach* dan mentor baru diperkenalkan pada Diklat kepemimpinan saat ini. Kedua istilah ini lebih populer di bidang olah raga untuk para atlet, seperti sepak bola dan dunia bisnis untuk para pemula baik di bidang pemasaran dan bidang kepemimpinan. Peran *coach* dan mentor memiliki kesamaan. *Coaching* dan *mentoring* merupakan proses yang membantu individu atau klien dalam organisasi untuk menggunakan potensinya secara penuh. Peran *coach* dijelaskan sebagai seseorang yang memampukan seorang atlet untuk mencapai kinerja atlet tersebut pada level yang ia tidak bisa raih, jika ia melakukannya sendiri. Sedangkan mentor adalah seseorang dalam organisasi yang sama dengan *mentee* yang bersikap bijak dan dewasa yang dapat memberikan pengetahuan, pengalaman dan membuka pintu-pintu peluang yang membantu individu dalam organisasi untuk mencapai potensinya untuk berkinerja dalam organisasi.

Pada dasarnya, konsep dan peran *coach* serta mentor sudah kerap dilakukan oleh para fasilitator dan penyelenggara Diklat. Juga peran mentor pun sudah melekat pada setiap pimpinan. Dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini akan lebih diperjelas dan diformalkan sehingga bukti peran itu berjalan dan lebih dapat diidentifikasi serta dievaluasi.



Oleh sebab itu, tahap *membangun komitmen bersama* dan tahap laboratorium kepemimpinan, mentor memiliki peran yang sangat strategis untuk mempersiapkan dan memberi dukungan dalam pengimplementasian perubahan yang dirancang untuk perbaikan organisasi. Di sisi lain, mentor berperan dalam membangun kapasitas kepemimpinan dan manajerial peserta dengan lebih maksimal dibanding ia melakukannya sendiri.

## A. PERAN MENTOR DALAM TAHAP II dan IV

Sering peserta dan mentor bertanya apa dan kapan peran mentor dilakukan. Secara instansional, peran ini pastinya setiap saat dibutuhkan dan dilakukan dengan berbagai cara karena memang melekat pada peran atasan atau seseorang yang dapat membimbing peserta sesuai kapasitasnya dalam unit kerja. Dalam Diklatpim Tk. III secara umum peran dan tugas mentor dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. bertindak sebagai pembimbing peserta dengan sikap profesional;
2. memberikan dukungan penuh kepada peserta diklat dalam mempersiapkan rancangan Proyek Perubahan yang akan implementasikan;
3. memberikan persetujuan atas proposal proyek perubahan yang diajukan oleh peserta;
4. memberikan arahan kepada peserta dalam merumuskan atau mengidentifikasi permasalahan krusial organisasi yang memerlukan terapi melalui proyek perubahan;
5. membimbing peserta dalam mengatasi kendala yang muncul selama proses implementasi ;

6. membantu peserta dalam memetakan agenda *project* yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan;
7. menjelaskan kontrak penyelesaian tugas kepada peserta diklat;
8. memantau perkembangan proyek perubahannya yang dapat dilakukan dengan meminta *progress report* setiap minggunya;
9. memantau capaian peserta sesuai dengan *milestones* yang telah ditetapkan oleh peserta;
10. memberikan dukungan kepada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang diperlukan dalam melakukan implementasi proyek perubahan; dan
11. memberikan inspirasi bagi peserta diklat dalam melakukan inovasi-inovasi yang diperlukan;
12. mendukung peserta secara moral dan akademis saat menyajikan gagasannya dan saat menyajikan laporan laboratorium kepemimpinan peserta.

## **B. PERAN COACH DALAM TAHAP II dan IV**

Selama Diklatpim berlangsung *coach* memiliki peran yang sangat penting untuk membuka wawasan peserta, dan mendorong peserta untuk berani, serta mengantarkan peserta sukses melakukan perubahan. Jika Anda melihat *coach* dalam permainan sepak bola, *coach* adalah seseorang yang sangat dekat dengan para pemainnya. Para *coach* bahkan dapat memahami kemampuan psikologis dan kemampuan teknis pemainnya. Para *coach* akan berusaha dengan berbagai pendekatan, metode dan teknis untuk mengantarkan *coachee*nya ‘menang’ mencetak kesuksesan.

Peran *coach* pada Diklatpim ini, tidak jauh berbeda. Namun memiliki lapangan dan tantangan tersendiri. Secara umum, pada Diklatpim ini *coach* memiliki peran dan tugas:

1. memberikan motivasi dan tantangan-tantangan kepada peserta dalam aspek substansi perubahan yang akan dilakukan;
2. memantau kegiatan peserta selama tahap membangun komitmen bersama dan selama tahap laboratorium kepemimpinan melalui media teknologi informasi (IT) yang telah disiapkan oleh penyelenggara atau dengan media lain yang dapat digunakan oleh *coach* dan peserta;
3. melakukan koordinasi dengan mentor untuk membantu peserta apabila peserta mengalami permasalahan selama tahapan membangun komitmen bersama maupun tahapan *laboratorum kepemimpinan*;
4. memberikan masukan atau saran kepada peserta terkait usulan proyek perubahan yang sedang dirumuskan pada akhir tahap III merancang proyek perubahan ;
5. memberikan *feedback* terhadap laporan perkembangan implementasi proyek perubahan yang disampaikan peserta bimbingan minimal seminggu sekali;
6. mengembangkan instrumen monitoring dan perekaman terhadap perkembangan yang dilaporkan oleh peserta bimbingan (atau dapat menggunakan format yang tersedia);
7. mengkomunikasikan proses, kemajuan dan hasil coaching kepada penyelenggara Diklatpim Tk. III. Khususnya informasi kemajuan peserta saat diperlukan pada masa evaluasi kepemimpinan;

8. menjadi *counsellor* pada saat peserta mengalami kebuntuan dan kurang motivasi;
9. menjadi moderator pada saat seminar perencanaan inovasi dan seminar manajemen perubahan (laboratorium kepemimpinan).

### C. PESERTA DIKLAT DALAM TAHAP II dan IV

Selama berada pada tahap II dan IV peserta lebih bersifat mandiri dalam menginisiasi gagasan rencana perubahan dan memobilisasi kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dalam implementasi proyek perubahan. Pembelajaran yang telah diperoleh pada tahap I dan tahap III menjadi rujukan teoritis dan inspirasi dalam mengembangkan rencana dan implementasi proyek perubahan.

Beberapa hal yang harus dilakukan peserta adalah :

1. mempersiapkan/merencanakan (dokumen/instrumen/waktu) yang diperlukan dengan baik sebelum pertemuan dengan mentor;
2. mengambil inisiatif dalam dialog dengan mentor dan coach;
3. menggalang komunikasi dan kesepakatan dengan stakeholders terkait (internal & eksternal).
4. membuat laporan **Rancangan Proyek Perubahan dikumpulkan ke penyelenggara 1 hari sebelum Seminar Rancangan Proyek Perubahan** dilakukan. Dokumen rancangan proyek perubahan dapat diberikan langsung atau melalui email penyelenggara.
5. melakukan eksekusi keseluruhan tahapan yang telah dirancang dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki;

6. secara aktif melakukan diskusi, bertanya atau melaporkan perkembangan implementasi proyek perubahan kepada *coach* minimal satu minggu sekali (setiap hari Kamis);
7. merujuk pada *milestones* yang telah ditargetkan dalam pelaksanaan proyek sebagai dasar pencapaian target perubahan;
8. mengumpulkan dokumen kegiatan yang dapat dijadikan bukti dalam evaluasi dan untuk bahan pelengkap laporan kegiatan;
9. menggerakkan seluruh elemen *stakeholders* terkait (internal & eksternal) dalam mendukung keseluruhan tahapan implementasi perubahan;
10. mengembangkan instrumen monitoring dan melakukan perekaman terhadap setiap progress yang dihasilkan dalam proses implementasi proyek perubahan;
11. menyusun laporan proyek perubahan secara utuh, mulai dari rancangan perubahan sampai dengan hasil/capaian dari implementasi proyek perubahan. Deskripsi dan analisis terhadap *critical success factor* dan strategi mengatasi kendala kendala yang muncul selama tahapan ini merupakan bagian penting yang harus tercakup dalam laporan ini;
12. mencatat berbagai masukan baik dari mentor, *coach*, fasilitator dan rekan belajar yang relevan bagi kepentingan proyek perubahannya;
13. Menyerahkan **laporan implementasi proyek perubahan kepada penyelenggara** Diklatpim Tk. III sesuai jadwal yang telah ditetapkan (1 hari sebelum seminar Laboratorium Kepemimpinan).

Bab ini memberikan panduan tentang menyusun proyek perubahan dan unsur-unsur yang terkandung dalam menyusun Dokumen Rancangan Proyek Perubahan dan Laporan Proyek Perubahan yang terdiri dari:

- 1) Dokumen Rancangan Proyek Perubahan (**Bahan Seminar I**), yang diawali dengan menyusun gagasan proyek perubahan.
- 2) Laporan Implementasi Proyek Perubahan (**Bahan Seminar II**).

Kedua dokumen ini merupakan bagian penting dalam penilaian yang akan dilakukan dalam Seminar Rancangan Proyek Perubahan pada tahap III dan pada Seminar Laboratorium Kepemimpinan pada tahap V dalam program diklat.

## A. RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

### 1. Penyusunan Gagasan Proyek Perubahan

Apa yang perlu menjadi komponen penting yang perlu diperhatikan dalam menyusun gagasan proyek perubahan Anda? Mari simak poin-poin berikut:

#### a. Identitas Proyek

Nama/deskripsi singkat gagasan proyek perubahan yang menjelaskan inovasi/terobosan kebijakan program yang diusulkan peserta.

## **b. Latar Belakang (*Burning Platform*)**

Penjelasan mengenai alasan perlunya inovasi/terobosan kebijakan program yang dipilih oleh peserta. Bagian ini memberikan penjelasan tentang kondisi ideal organisasi yang akan dicapai dan permasalahan yang dihadapi untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan.

Oleh karena itu, sebelum menjelaskan, diharapkan peserta melakukan *network scanning* untuk melihat dan menemukenali apa permasalahan dan tantangan yang ada atas pelaksanaan tugas selama ini. Kemudian dipilih apa permasalahan dan tantangan yang mempunyai nilai strategis dan dicarikan inovasi/terobosan untuk melakukan perubahan agar terwujud peningkatan kinerja organisasi yang ideal.

## **c. Tujuan Perubahan**

Tujuan perubahan adalah tujuan untuk mencapai kondisi perubahan yang diinginkan melalui inovasi/terobosan kebijakan program yang akan dilakukan guna mendukung visi dan misi meningkatkan kinerja organisasi.

## **d. Manfaat Perubahan**

Menjelaskan manfaat perubahan dan hasil dari adanya proyek perubahan tersebut, pada situasi dan kondisi yang diinginkan telah tercapai.

Penjelasan menyangkut aspek-aspek apa saja dalam kinerja organisasi yang diharapkan meningkat, dalam rangka reformasi birokrasi dan

perbaikan kualitas pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab instansinya.

#### e. Ruang Lingkup

Ruang lingkup proyek perubahan merupakan penjelasan tentang aspek-aspek penting pekerjaan dalam batasan ruang lingkup area perubahan yang akan dijangkau dan perlu dilaksanakan dalam rangka mewujudkan inovasi/terobosan kebijakan program untuk mencapai kondisi perubahan yang diinginkan.

**Kegiatan-kegiatan penting** yang akan dilakukan dalam melakukan perubahan. Rumusan kegiatan tersebut disesuaikan dengan rumusan tujuan.

#### f. Persetujuan Atasan dan Mentor (*Form Persetujuan terlampir*)

Unsur-unsur pada poin **a** sampai **b** dalam gagasan proyek perubahan tersebut sebaiknya telah dibuat oleh peserta sebelum bertemu dan diskusi dengan *coach* dan mentor untuk dapat dibahas dan mendapatkan persetujuan.

Setelah mendapat persetujuan atasan/mentor, peserta melanjutkan untuk menyiapkan dokumen rancangan proyek perubahan.



## 2. Dokumen (Proposal) Rancangan Proyek Perubahan (**Bahan Seminar I**)

### a. **Judul Proyek Perubahan**

Judul proyek perubahan sebaiknya singkat dan menjelaskan strategi inovasi/terobosan yang akan digunakan dalam menyiapkan kebijakan program sebagai alat untuk menciptakan perubahan kondisi yang diinginkan.

### b. **Latar Belakang (Deskripsi)**

Mengacu pada penjelasan latar belakang pada gagasan proyek perubahan diatas, yang dilengkapi/diperjelas dengan data-data yang lebih akurat untuk mendukung alasan yang diperlukannya guna melaksanakan suatu perubahan dalam hubungannya dengan tugas organisasi melalui suatu terobosan inovasi.

### c. **Tujuan**

Penjelasan tentang kondisi perubahan yang diinginkan yang merupakan tujuan akhir dari pelaksanaan proyek perubahan tersebut, dan merupakan hasil pelaksanaan terobosan inovasi yang dilakukan (penjelasan dapat mengacu pada dokumen gagasan diatas yang diperjelas/dilengkapi dengan tambahan data/informasi yang lebih akurat).

### d. **Manfaat**

Penjelasan tentang dampak dari hasil perubahan yang terjadi sebagai hasil dari adanya inovasi/terobosan kebijakan program yang dilakukannya. (Penjelasan dapat mengacu pada

dokumen gagasan diatas yang diperjelas/dilengkapi dengan tambahan data/informasi yang lebih akurat).

#### **e. Ruang Lingkup**

Penjelasan tentang aspek-aspek penting pekerjaan dalam batasan ruang lingkup area perubahan yang akan dijangkau dan perlu dilaksanakan dalam rangka mewujudkan inovasi/terobosan untuk mencapai kondisi perubahan yang diinginkan.

Penentuan ruang lingkup ini perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang bias digerakkan dan kapasitas organisasi yang akan melaksanakan.

## f. Pentahapan (*Milestones*)

NO	TAHAP & CAPAIAN UTAMA	WAKTU
Urut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjelasan mengenai tahapan-tahapan utama dalam pencapaian tujuan proyek perubahan atau capaian antara / capaian produk yang sangat penting, sehingga dalam menjamin terlaksananya proyek perubahan secara tepat waktu dan tepat sasaran, harus diperhatikan setiap tahapannya dan dijelaskan target waktu penyelesaian proyek perubahan dalam arti kondisi perubahannya telah dapat dicapai.</li>   <li>• Dengan memperhatikan waktu Diklatpim Tk III, maka <i>milestones</i> dalam 3 tahap, yaitu:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Jangka waktu pendek (sampai dengan berakhirnya diklat / pelaksanaan laboratorium kepemimpinan)</li> <li>2) Jangka Menengah (satu tahun anggaran)</li> <li>3) Jangka Panjang (lebih dari satu tahun anggaran)</li> </ol> </li> </ul>	Target waktu pelaksanaan (minggu, bulan, tahun)

*Milestones* berbeda dengan rencana kegiatan yang akan diuraikan secara lebih rinci pada pembelajaran tahap III yaitu penjelasan langkah-langkah pada jadwal pengerjaan (*time schedule*)

#### **g. Identifikasi Stakeholders**

Penjelasan tentang berbagai instansi/individu yang mempunyai kepentingan dan memiliki pengaruh terhadap tercapainya tujuan akhir dari proyek perubahan. Pengaruh tersebut dapat bersifat positif yang berarti mendukung atau negatif yaitu menjadi sumber penghambat. *Stakeholders* dapat dibedakan antara stakeholders internal (masih dalam satu instansi) atau eksternal yaitu instansi lain atau individu yang berkaitan dan mempunyai pengaruh terhadap tercapainya tujuan proyek perubahan.

#### **h. Tim Efektif dan Struktur Organisasi Pelaksana**

- Penjelasan tentang Tim Efektif yang akan aktif dalam pelaksanaan proyek perubahan, dan dipilih dari hasil analisis *stakeholders* dengan kriteria utama anggota tim adalah memiliki kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan rancangan tersebut, termasuk untuk mendayagunakan sumberdaya yang dipunyai.
- Penjelasan tentang struktur organisasi dan pembagian tugas kelompok kerja beserta kewenangan yang menjadi tanggung jawab setiap kelompok kerja termasuk para anggotanya dalam rangka pelaksanaan proyek

perubahan. Perlu dijelaskan juga dalam organisasi pelaksanaannya adalah *project leader*, mekanisme kerja dan etika kerja dari tim efektif.

**i. Jika ada (Anggaran)**

**j. Identifikasi Potensi Kendala/Masalah**

Penjelasan tentang antisipasi kendala dan masalah dalam pelaksanaan proyek perubahan yang akan terjadi beserta tindakan preventif atau strategi penyelesaian kendala/masalahnya. Dalam penjelasan tersebut perlu dijelaskan apa resiko yang bakal terjadi yang akan mempengaruhi usaha pencapaian tujuan.

**k. Rencana Kegiatan (*Time Schedule*) Pelaksanaan Proyek Perubahan**

Penjelasan tentang daftar kegiatan yang perlu dilakukan beserta *time schedule* pelaksanaannya untuk setiap kegiatan, hingga tercapainya kondisi perubahan yang diinginkan. Rencana kegiatan ini merupakan penjabaran dari *milestones* (pentahapan) yang telah dibuat. Rencana dan jadual yang dibuat merupakan acuan bagi peserta melakukan Laboratorium Kepemimpinan. Oleh sebab itu, penyusunan rencana kegiatan dan skedul ini dilakukan bersama tim efektif sehingga telah mendapat kesepakatan waktu pelaksanaannya.

Rencana kegiatan (*time schedule*) memberikan informasi tentang :

- a. jenis kegiatan dalam pelaksanaan *milestones* proyek perubahan,
- b. siapa melakukan kegiatan,
- c. target waktu masing-masing kegiatan (kapan dimulai dan selesainya)
- d. *output* masing-masing kegiatan,
- e. rencana pemantauan dan evaluasi kegiatan

Catatan :

- Dokumen Rancangan Proyek Perubahan perlu dikonsultasikan kepada atasan langsung/mentor dan coach setiap minggunya.
- Sebelum melangkah untuk melakukan implementasi rancangan tersebut perlu konsolidasi dengan TIM EFEKTIF.

## **B. LAPORAN IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN**

(Bahan Seminar II / Laboratorium Kepemimpinan)

Laporan tahap implementasi proyek perubahan berisikan pelaksanaan implementasi berdasarkan poin-poin yang dituliskan pada dokumen rancangan proyek perubahan di atas, yang telah diperbaiki sesuai masukan/perbaikan narasumber/mentor/coach pada saat presentasi seminar I (bila ada masukan/perbaikan).

Penjelasan implementasi tersebut pada dasarnya terkait dengan :

1. pelaksanaan/eksekusi tahapan yang dilaksanakan pada tahap IV laboratorium kepemimpinan dan mengacu rumusan *milestones* dalam rancangan proyek perubahan, sebagai dasar pencapaian target perubahan;
2. dalam rangka melakukan eksekusi butir 1 diatas, perlu mendayagunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki;
3. setiap kegiatan dalam implementasi proyek perubahan, perlu dibuatkan data-data pelaksanaan seperti : daftar hadir pertemuan, catatan/notulen rapat, rekaman/foto dan semua bukti kegiatan serta dukungan *stakeholders* lainnya, yang dilampirkan dalam laporan implementasi proyek perubahan termasuk hasil seminar I yang telah diperbaiki.
4. menjelaskan kesimpulan dari pelaksanaan proyek perubahan dan memberikan saran untuk mempercepat pelaksanaan tahap berikutnya.

*Catatan :*

*Peserta melaporkan progress implementasi proyek perubahan kepada coach sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. (minimal satu minggu sekali setiap hari kamis)*

## C. PENUSUNAN DAN PENGUJIAN PRODUK PEMBELAJARAN

1. Peran mentor dan coach harus maksimal saat penyusunan produk pembelajaran;
2. Penggunaan teknologi informasi harus sudah digunakan selama tahap II dan tahap IV;
3. *Evidence* (bukti) proses dan output proyek perubahan harus direkam melalui media video, *misalnya* kegiatan

rapat dengan stakeholder harus dibuktikan dengan video tentang jalannya rapat tersebut.

4. Penggunaan teknologi informasi melalui media *video conference* dalam pelaksanaan mentoring pada saat seminar Rancangan Proyek Perubahan dan Seminar Laboratorium Kepemimpinan. Dengan demikian karena alasan tertentu, mentor dimungkinkan tidak hadir secara langsung dalam seminar tersebut.
5. Seminar rancangan proyek perubahan ditujukan untuk menguji kelayakan rancangan proyek perubahan. Peserta yang rancangannya dinyatakan *tidak layak* (tidak sesuai kriteria) maka yang bersangkutan tidak diperkenankan melanjutkan ke tahap Laboratorium Kepemimpinan sebelum memperbaiki rancangannya, sampai dinyatakan layak.
6. Pada saat Seminar Laboratorium Kepemimpinan peserta diwajibkan membuat komitmen tertulis dengan mentor atau pimpinan unit/organisasi yang berisi pernyataan bahwa target sasaran jangka menengah dan jangka panjang akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan Sasaran Kinerja Pegawai



## A. FORM 1: FORMULIR PERSERTUJUAN MENTOR PADA TAHAP MEMBANGUN KOMITMEN BERSAMA



**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI**  
SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN RI

### FORM PERSETUJUAN MENTOR DIKLATPIM TK III ANGKATAN .....TAHUN 2017

Nama Peserta	:	
NDH	:	
instansi	:	
Nama Mentor	:	
Jabatan	:	
No HP Mentor	:	
Email mentor	:	
Gagasan perubahan	:	
Mengetahui		Disetujui oleh
Atasan langsung		Mentor
.....		.....
NIP		NIP

*Note: dilampirkan dalam surat Membangun Komitmen Bersama*



### C. FORM 3: KARTU KENDALI COACHING BAGI PESERTA DAN COACH

**PESERTA**

KARTU KENDALI PROSES COACHING DIKLAT PIM TK.III  
ANGKATAN ..... TH.....

NO	tanggal	Permasalahan yg dibahas	Media komunikasi	Hasil coaching	Tanda tangan coach

**“Kartu kendali adalah alat bukti bagi peserta dan coach bahwa proses coaching dilaksanakan. Dilampirkan dalam laporan proyek perubahan peserta. Diberikan pada tahap V.**

KARTU KENDALI PROSES COACHING DIKLAT PIM TK.III  
ANGKATAN ..... TH.....

<b>NO</b>	<b>tanggal</b>	<b>Permasalahan yg dibahas</b>	<b>Media komunikasi</b>	<b>Hasil coaching</b>	<b>Tanda tangan coach</b>

#### D. FORM 4:

Formulir komitmen tertulis antara peserta dengan mentor atau pimpinan unit/organisasi yang berisi pernyataan bahwa target sasaran jangka menengah dan jangka panjang akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)



PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI  
SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN RI

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama lengkap :

NIP :

Pangkat/gol :

jabatan :

Unit kerja :

instansi :

Menyatakan, bahwa :

1. Saya adalah mentor .. (nama).....peserta diklat PIM .... angkatan ...th.....

2. Target sasaran jangka menengah dan jangka panjang Proyek Perubahan yang dibuat peserta diklat menjadi sasaran kerja pegawai ( SKP)

3. Bertanggung jawab melakukan monitoring dan evaluasi pencapaian target proyek perubahan dalam SKP

Demikian pernyataan ini saya buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

.....

( ..... )



KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN R.I.  
**SEKRETARIAT JENDERAL**  
**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI**

Jalan Pusdiklat Depnaker, Kampung Lembur, Kel./Kec. Makasar, Jakarta Timur 13570  
Telepon: 8090804, 8090952, Fax. (021) 8090739  
Laman : <http://www.naker.go.id>

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap :  
NIP :  
Pangkat/Golongan :  
Jabatan :  
Unit Kerja :  
Instansi :

Adalah atasan yang ditunjuk sebagai Mentor peserta Diklatpim Tk. III Angkatan ..... pada Pusdiklat Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan atas nama ..... Adapun salah satu tugas Mentor adalah untuk memastikan bahwa proyek perubahan Mentee dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan rancangan proyek perubahan dimaksud.

Sehubungan dengan hal itu, maka dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Proyek Perubahan dari Mentee sebagaimana dimaksud akan saya jadikan sebagai salah satu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Mentee yang harus dilaksanakan pada tahun anggaran berjalan.
2. Saya bertanggung jawab untuk melakukan monitoring dan evaluasi atas pencapaiannya target dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Mentee dimaksud.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Agustus 2017

(.....)