

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

PKA



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2023**

**MODUL
AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2023**

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2023

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI
Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator**

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd

Dr.Tr Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

Siti Zakiyah, S.Si., MSE., MA

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA

EDITOR: Anton Sri Pambudi, SAP, M. Si

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP, M. Si

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak

jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	5
C. Tujuan Pembelajaran	5
D. Hasil Belajar	6
E. Indikator Hasil Belajar	6
F. Materi Pokok	7
G. Manfaat	7
BAB II PEMBELAJARAN AKTUALISASI KEPEMIMPINAN	8
A. <i>Project Based Learning</i>	8
B. Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	10
BAB III TAHAPAN PEMBELAJARAN AKSI PERUBAHAN	23
A. Merancang Aksi Perubahan	23
B. Melaksanakan Aksi Perubahan	42
C. <i>Coaching dan Mentoring</i>	51
D. Seminar Aksi Perubahan	54
BAB IV PENUTUP	69
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Framework Konsepsi Pembelajaran Aksi Perubahan	11
Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran Mata Pelatihan Inti dengan Aksi Perubahan	16
Gambar 3. Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	19
Gambar 4. Tahapan dan Sesi <i>e-learning (synchronous)</i> dan klasikal Pembelajaran Aksi Perubahan	20

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pejabat administrator adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan administrator yang bertanggung jawab memimpin pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pengawas dan pejabat pelaksana. Pejabat administrator sebagai pemimpin pelaksanaan kegiatan, maka seyogyanya harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memimpin pencapaian kinerja terbaik agar selaras dengan tujuan organisasi. Pengelolaan kinerja diarahkan agar pelaksanaan kegiatan dapat direncanakan dengan baik dan efisien sesuai dengan standar operasional prosedur, sehingga terselenggaranya peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, dan secara teknis dituangkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan, kurikulum Pelatihan

Kepemimpinan Administrator (PKA) terdiri dari 3 (tiga) kelompok Mata Pelatihan, yaitu kelompok mata pelatihan inti, kelompok mata pelatihan dasar, dan kelompok mata pelatihan pilihan.

PKA terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran yaitu Agenda: (1) Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, (2) Kepemimpinan Kinerja, (3) Manajemen Kinerja, dan (4) Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi. Kelompok mata pelatihan dasar terdiri dari 3 (tiga) mata pelatihan, yaitu: Keterampilan Digital (*Digital Skill*) dalam Penyusunan Kebijakan, *Self Resilience* (Ketahanan Diri), dan Berpikir Kritis. Sedangkan kelompok mata pelatihan pilihan memuat agenda penunjang pembelajaran aktualisasi kepemimpinan. Dalam PKA, untuk kelompok mata pelatihan pilihan peserta memilih mata pelatihan yang tersedia dalam *Learning Management System* (LMS) Kepemimpinan yang disediakan oleh Lembaga Administrasi Negara atau jenis pelatihan dari luar LMS yang menunjang penyusunan Aksi Perubahan.

Masing-masing kelompok mata pelatihan dan agenda pembelajaran memiliki keterkaitan satu sama lain untuk mencapai kompetensi peserta program PKA.

Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi dalam program PKA didesain untuk mendukung pencapaian kompetensi mampu mengaktualisasikan berbagai hasil pembelajaran dalam pelatihan untuk melaksanakan kepemimpinan kinerja dan manajemen

kinerja sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja organisasi serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di instansinya.

Aksi perubahan kinerja organisasi sebagai salah satu mata pelatihan untuk pencapaian kompetensi tersebut harus memiliki kontribusi nyata dalam mengimplementasikan program perubahan inovatif yang akan dilaksanakan pada lingkup instansi. Di tahun 2022, sesuai arahan Presiden Joko Widodo, terjadi perubahan arah Reformasi Birokrasi (RB) dengan adanya penerapan RB Berdampak yang mencakup 4 (empat) tema Nasional yaitu 1) pengentasan kemiskinan; 2) peningkatan investasi; 3) digitalisasi administrasi pemerintahan; dan 4) percepatan prioritas aktual presiden. Perubahan ini membawa implikasi pada arah perubahan kinerja organisasi, dimana aksi perubahan kinerja organisasi yang menjadi produk pembelajaran PKA dikaitkan dengan perubahan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga terjadi percepatan penerimaan manfaat program pembangunan, penyelesaian permasalahan utama di masyarakat serta berkontribusi langsung kepada program prioritas Presiden.

Selain Aksi Perubahan Kinerja Organisasi, Studi Lapangan Kinerja Organisasi menjadi satu kesatuan mata pelatihan dalam agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Agenda

ini merupakan agenda yang membekali peserta memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikan substansi materi pembelajaran yang telah dipelajari pada agenda II dan agenda III dengan didasari pada pembelajaran agenda I. Modul ini akan memberikan gambaran tentang Aksi Perubahan sedangkan pembahasan mengenai studi lapangan kinerja organisasi akan dibahas pada modul terpisah.

Pembelajaran aksi perubahan dilakukan sebagai bentuk kemampuan peserta untuk mengaktualisasikan kepemimpinannya yang telah mendapatkan bekal materi dari penguasaan mata pelatihan inti kepemimpinan untuk melakukan perbaikan atau pembaharuan (inovasi) di instansinya. Peserta memanfaatkan mata pelatihan dasar dan memilih mata pelatihan pilihan yang sesuai dengan substansi perbaikan atau pembaharuan yang dipilih untuk penyusunan Aksi Perubahan. Keberadaan kelompok mata pelatihan inti, dasar dan pilihan adalah satu kesatuan pemahaman yang dituangkan pada kertas kerja aktualisasi.

Dalam pembelajaran aksi perubahan kinerja organisasi, peserta akan dihadapkan pada kemampuan teknis merencanakan, melaksanakan, memonitor kualitas (mitigasi risiko) aksi perubahan di tempat kerja dan mengidentifikasi hasil dari pelaksanaan aksi perubahan. Kertas kerja yang dihasilkan menunjukkan kompetensi kepemimpinan mengelola perubahan dalam bentuk inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan potensi sumber daya

internal dan eksternal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Secara umum, tahapan pembelajaran aksi perubahan kinerja organisasi, meliputi penjelasan konsepsi aksi perubahan kinerja organisasi, penjelasan merancang aksi perubahan, pembimbingan aksi perubahan kinerja organisasi, seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi, pembekalan implementasi aksi perubahan kinerja organisasi, implementasi aksi perubahan kinerja organisasi, pembimbingan aksi perubahan kinerja organisasi, dan seminar aksi perubahan kinerja organisasi.

Tahapan pembelajaran aksi perubahan diberikan kepada Peserta PKA secara terintegrasi melalui pembelajaran mandiri, *e-learning*, pembelajaran di tempat pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja.

B. Deskripsi Singkat

Kegiatan ini memfasilitasi Peserta untuk mengaktualisasikan kepemimpinan manajemen kinerja dalam bentuk inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran terkait konsepsi, praktek penyusunan dan pelaksanaan menjadi bahasan dalam modul ini.

C. Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran ini adalah meningkatkan kemampuan peserta dalam menerapkan kepemimpinan manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

D. Hasil Belajar

Setelah mengikuti kegiatan ini, Peserta diharapkan mampu menjelaskan konsepsi pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dan melaksanakan setiap tahapan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan baik sehingga terbentuk karakter sebagai pemimpin agen perubahan kepemimpinan manajemen kinerja organisasi pada Jabatan Administrator pada organisasinya.

E. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- a. Menjelaskan konsepsi pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- b. Menjelaskan pembelajaran merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- c. Melaksanakan pembimbingan merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- d. Melaksanakan seminar rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- e. Melaksanakan pembekalan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- f. Melaksanakan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- g. Melaksanakan pembimbingan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
- h. Melaksanakan seminar Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; dan

F. Materi Pokok

Materi pokok untuk kegiatan ini terdiri atas:

1. konsepsi pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
2. pembelajaran merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
3. pembimbingan merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
4. seminar rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
5. pembekalan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
6. implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
7. pembimbingan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
8. seminar Aksi Perubahan Kinerja Organisasi; dan

G. Manfaat

Modul ini diharapkan menjadi acuan dalam materi pembelajaran tentang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi sehingga para pejabat Administrator dapat mengaktualisasikan kepemimpinannya dalam mengelola perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi..

BAB II

PEMBELAJARAN AKTUALISASI KEPEMIMPINAN

A. *Project Based Learning*

Project Based Learning (PBL) adalah metode pembelajaran dimana individu (peserta pelatihan) belajar dengan cara terlibat secara aktif dengan pekerjaan (*real-world*) dan juga dalam penyusunan/pengembangan *project* terkait dengan pekerjaan tersebut. Kegiatan dalam pembelajaran aktualisasi menggunakan pendekatan PBL ini dimana peserta akan terlibat langsung dengan kondisi (*real-world*) organisasi termasuk *stakeholders* terkait untuk menyusun *project* dalam bentuk aksi perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

PBL pada aksi perubahan pelatihan kepemimpinan administrator merupakan pembelajaran individu dan kolektif dalam suatu organisasi berbasis pada pelaksanaan perubahan untuk mengembangkan perbaikan kinerja organisasi yang mendukung pencapaian misi organisasi.

Model pembelajaran ini bertujuan untuk mempersiapkan peserta menjadi pemimpin perubahan dengan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengelola perubahan untuk perbaikan kinerja organisasi di tempat kerja masing-masing. Peserta tidak hanya belajar konten pembelajaran yang relevan dan situasi lapangan pekerjaan namun juga dilengkapi dengan pembelajaran untuk mempersiapkan

organisasi untuk berkinerja lebih baik. Pembelajaran aksi perubahan ini membekali peserta dengan pengetahuan, ketrampilan dan juga sikap perilaku untuk mengembangkan kreatifitas, berpikir kreatif, berkomunikasi serta berkolaborasi.

Dalam PBL, dengan menggunakan berbagai pembelajaran pembekalan, peserta akan berhadapan dengan lingkungan pekerjaan masing-masing dengan berbagai permasalahannya, menciptakan *project* (perbaikan/perubahan/inovasi), mengkoordinasikan pelaksanaannya, melakukan refleksi dan diberikan *feedback* dan penilaian untuk pembelajaran, pemahaman atas *project*, proses dan produk atau hasil dari *project* yang disusun. Hasil yang diharapkan melalui *project-based learning* adalah pengalaman menerapkan proses berpikir kreatif untuk mengatasi permasalahan dan tantangan, membangun tim dan pembelajaran kolektif, serta mengaktualisasikan kepemimpinan untuk mewujudkan perubahan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

PBL menggabungkan hasil pembelajaran di kelas dengan pembelajaran di tempat kerja. Terdapat beberapa karakteristik dari *Project Based Learning*, antara lain:

1. Fokus pembelajaran berawal dari suatu pertanyaan terbuka (*open-ended questions*) dan strategis yang akan dijawab oleh peserta dengan menunjukkan aksi nyata (*project*)

2. Menggabungkan antara kemampuan memahami konsep dan praktek pada dunia kerjanya
3. Mendorong peserta berpikir analitik dan sistematis
4. Menggabungkan berbagai keterampilan yang diperlukan sebagai pemimpin organisasi pemerintah seperti komunikasi, kolaborasi, pemberdayaan tim, *pelaksanaan pekerjaan* dan sebagainya
5. Peserta mengembangkan pilihan dan menetapkan pilihan yang akan diselesaikan dalam aksi perubahan
6. Memberikan kesempatan bagi peserta untuk mendapatkan umpan balik dari *coach*, mentor, maupun *stakeholder* yang terkait dengan *project* yang dikelola sebagaimana yang dihadapi pada kondisi nyata.
7. Identifikasi dan pengembangan kompetensi terhadap semua stakeholder yang terdampak (internal dan eksternal) dalam mendukung adopsi/adaptasi inovasi/aksi perubahan.

B. Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Dalam Pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan, aksi perubahan menggabungkan antara kemampuan memahami konsep dan praktek pada dunia kerjanya. Berbagai mata pelatihan yang telah diterima peserta pada agenda sebelumnya menjadi referensi bagi peserta untuk melakukan aksi perubahannya. Aksi perubahan pelatihan kepemimpinan Administrator merupakan bentuk *Project Based Learning* melalui pembelajaran individu dan kolektif

dalam suatu organisasi berbasis pada pelaksanaan perubahan untuk mengelola perubahan melalui berbagai bentuk inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi atau kualitas kinerja organisasi.

Keterkaitan antar mata pelatihan dan aktualisasinya dalam aksi perubahan dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 1. Framework Konsepsi Pembelajaran Aksi Perubahan

Pelaksanaan pembelajaran konsep aksi perubahan kinerja organisasi dilaksanakan secara mandiri melalui LMS yang dikembangkan Lembaga Administrasi Negara (LAN), di dalam kelas oleh pengampu materi (fasilitator). Selama proses pembelajaran, peserta akan mendalami pembelajaran aksi perubahan dengan sub materi pokok antara lain: pentingnya aksi perubahan dalam meningkatkan kinerja atau kualitas kinerja organisasi, keterkaitan substansi antara agenda pembelajaran kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja terhadap pembelajaran aksi perubahan, tahapan pembelajaran aksi perubahan, dan sistem evaluasi dan indikator evaluasi aksi

perubahan. Pada tahap pembelajaran ini peserta diharapkan melakukan sudah mulai melakukan pendalaman terkait dengan gagasan-gagasan awal dan hal-hal teknis pembelajaran untuk menghasilkan produk pembelajaran aksi perubahan.

Aksi Perubahan Kinerja Organisasi pada program PKA adalah bagian dari agenda keempat yaitu Agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Aktualisasi merupakan sebuah proses untuk menjadikan pengetahuan dan pemahaman yang telah dimiliki terkait substansi mata pelatihan yang telah dipelajari sebelumnya dapat menjadi nyata (Utomo, Basseng & Purwana, 2017). Dalam hal ini, agenda pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan akan berperan dalam memberikan dukungan yang signifikan untuk membantu peserta mencapai salah satu kompetensi PKA yaitu mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja organisasi serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit instansinya.

Pengalaman belajar dalam bentuk praktek nyata pada agenda ini juga akan diperoleh peserta dalam Mata Pelatihan Studi Lapangan, dimana peserta akan melihat praktek baik (best practices) pengelolaan kinerja. Kegiatan ini akan membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan berkinerja tinggi

dalam manajemen pelaksanaan kegiatan dalam peningkatan kinerja organisasi.

Berikut disajikan pengalaman belajar dari Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, Agenda Kepemimpinan Kinerja, Agenda Manajemen Kinerja, Aktualisasi Kepemimpinan, Mata pelatihan Dasar, dan Mata pelatihan Pilihan:

1. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme.

Agenda ini membekali Peserta dengan pemantapan pemaknaan konsepsi Pancasila dan Nasionalisme serta penerapan nilai-nilai bela negara, integritas moral, supremasi hukum dalam konteks penguatan kedisiplinan dan kapasitas kepemimpinan bela negara dengan memperhatikan kearifan lokal, sehingga Peserta memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikannya dalam jabatan dengan mengelola kinerja organisasi sebagai bagian dari upaya bela negara.

2. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Kinerja.

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan mengelola perubahan di sektor publik yang didukung oleh jejaring kerja dan komunikasi yang efektif dalam memimpin pelaksanaan kegiatan pelayanan public dalam rangka pencapaian organisasi

berkinerja tinggi dengan mengedepankan kepemimpinan transformasional.

3. Pengalaman Belajar Agenda Manajemen Kinerja

Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan manajemen kinerja organisasi dalam menjalin hubungan kelembagaan yang didukung oleh manajemen risiko dan akuntabilitas kinerja sesuai standar kinerja pelayanan dan manajemen penganggaran dalam melaksanakan memimpin pelaksanaan pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga pelaksanaan kinerja organisasi berjalan dengan optimal.

4. Pengalaman Belajar Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja

Agenda ini membekali Peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan berkinerja tinggi dalam manajemen pelaksanaan kegiatan pembangunan melalui pengalaman best practices dan aplikasinya dalam Aksi Perubahan dalam peningkatan kinerja organisasi.

5. Pengalaman Belajar Mata Pelatihan Dasar

Pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan berfikir kreatif, keterbukaan adaptasi,

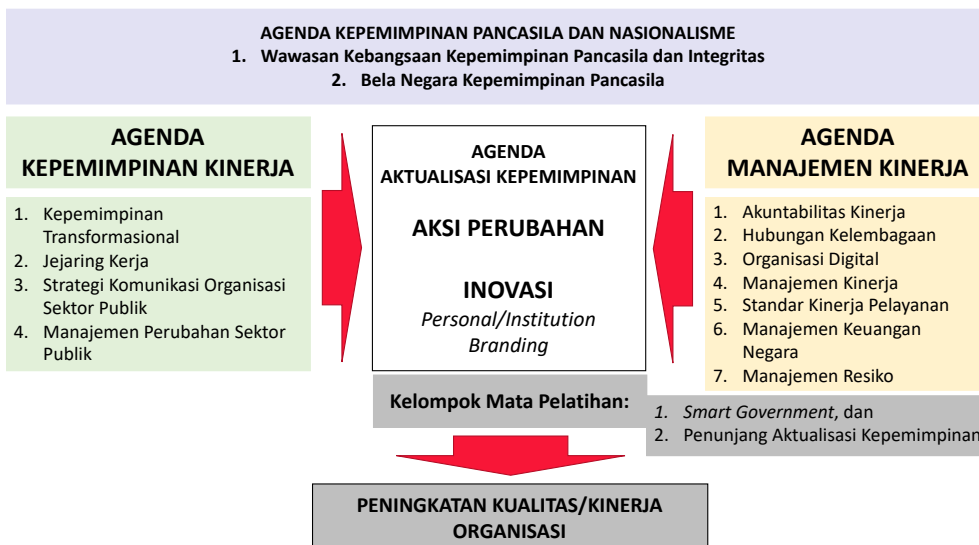
dan keterampilan digital untuk meningkatkan kinerja organisasi.

6. Pengalaman Belajar Mata Pelatihan Pilihan

Pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan untuk mengidentifikasi, melaksanakan, dan memanfaatkan substansi yang relevan dengan aksi perubahan baik di dalam *Learning Management System* (LMS) maupun luar LMS dalam upaya mengembangkan ide kreatif maupun pelaksanaan aksi perubahan kinerja organisasi secara berkualitas.

Deskripsi pengalaman belajar di atas memberikan gambaran mengenai kemampuan peserta mengaktualisasikan kepemimpinannya melalui pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan mengelola perubahan melalui berbagai bentuk inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi atau kualitas kinerja organisasi. Substansi materi pada setiap mata pelatihan sebagaimana diuraikan di atas, secara terintegrasi akan memberikan kontribusi pada tahapan pembelajaran menyusun aksi perubahan di tempat pelatihan dan implementasi aksi perubahan di tempat kerja.

Keterkaitan antara semua mata pelatihan agenda pembelajaran dengan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran Mata Pelatihan Inti dengan Aksi Perubahan

Gambar 2 memperlihatkan hasil pada pembelajaran agenda II (Kepemimpinan Kinerja) dan agenda III (Manajemen Kinerja) secara langsung mempengaruhi dan dipraktekkan dalam penyusunan Aksi Perubahan, sedangkan agenda I (Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme) menjadi dasar dan acuan dalam pelaksanaan sehingga aksi perubahan sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan mencerminkan tindakan nasionalisme kepemimpinan sektor publik.

Selain pengalaman belajar dari Mata Pelatihan Inti, pengalaman belajar dari Mata Pelatihan Pilihan dan mata pelatihan dasar sebagai wujud pengembangan ide kreatif dalam perencanaan maupun pelaksanaan aksi perubahan kinerja organisasi secara berkualitas. Pada Mata Pelatihan Pilihan, Peserta memilih substansi yang relevan dengan aksi

perubahan di dalam LMS maupun di luar LMS. Sementara itu, Peserta dibekali dengan kemampuan berfikir kritis, ketahanan diri (*self resilience*) di tengah perubahan lingkungan strategis eksternal yang bersifat VUCA dan BANI dan dengan kemampuan memanfaatkan teknologi digital dalam membantu proses pengambilan keputusan atau penyusunan kebijakan pada kelompok mata pelatihan dasar yang bersifat mandatory.

Gambar 2 memperlihatkan bahwa setiap mata pelatihan memiliki posisi dan peran sesuai substansi mata pelatihannya masing-masing terhadap pembelajaran agenda IV pada mata pelatihan aksi perubahan. Aksi perubahan secara umum dapat diartikan sebagai kerangka berpikir dan bertindak melakukan suatu perubahan dalam mencapai tujuan dengan cara-cara inovatif dan memberikan dampak pemanfaatan yang lebih luas.

Pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi pada program PKA melibatkan tenaga pengajar PKA yang terdiri dari pengampu mata pelatihan, pembimbing (*coach* dan mentor), dan penguji. Pengertian dari masing-masing tenaga pelatihan, dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengampu agenda merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya yang bertugas memberikan fasilitasi proses pembelajaran, serta mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan. Pengampu agenda memiliki kompetensi, pengalaman, dan keahlian sesuai dengan kebutuhan pembelajaran

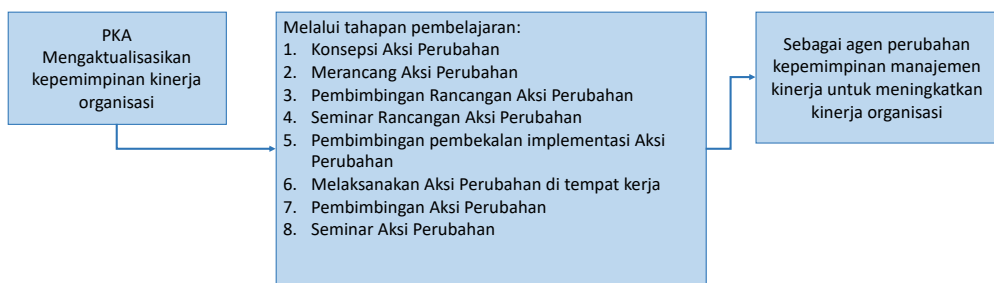
pada PKA, antara lain: kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran dan penguasaan substansi agenda yang diajarkan, dan telah mendapatkan penyamaan persepsi pengetahuan dan pemahaman terhadap kompetensi yang akan dicapai, struktur kurikulum, strategi pembelajaran, dan sistem evaluasi, serta manajemen penyelenggaraan pelatihan;

2. *Coach* merupakan widyaiswara, pejabat fungsional, pejabat struktural atau pegawai lainnya yang memiliki kompetensi untuk memberikan pendampingan terhadap hasil pengembangan kapasitas kepemimpinan kinerja, rancangan aksi perubahan dan implementasi Aksi Perubahan, Policy Brief, pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan strategi pengembangan potensi diri;
3. Mentor merupakan atasan Peserta Pelatihan atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh PPK atau pejabat berwenang lainnya di setiap instansi sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk memberikan dukungan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
4. Penguji merupakan Pegawai ASN, Pegawai lain, Praktisi, akademisi, pejabat fungsional ahli madya, atau PNS yang menduduki paling rendah Jabatan Administrator yang telah lulus mengikuti PKA atau pelatihan yang setara. Penguji memiliki kompetensi untuk memberikan penilaian terhadap hasil penguasaan evaluasi substansi, evaluasi rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

dan/atau evaluasi implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.

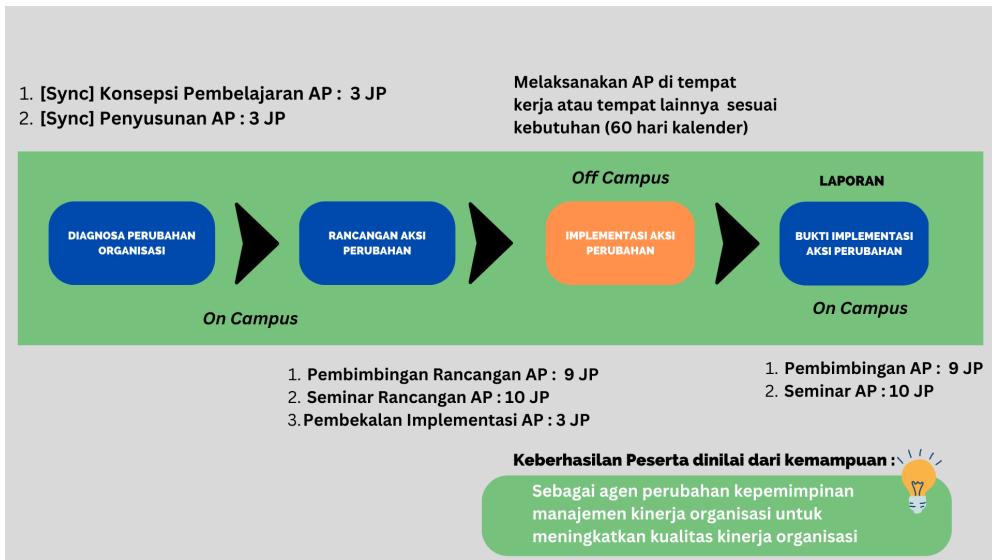
Setiap tenaga pelatihan di atas, memiliki peran dan fungsinya masing-masing dalam pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi pada program PKA. Peran dan fungsi tersebut akan dijelaskan secara terintegrasi dalam setiap tahapan pembelajaran aksi perubahan.

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



Gambar 3. Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan

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



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

Gambar 4 (empat) memperlihatkan 4 tahapan utama yang harus dilalui peserta PKA dalam penyusunan aksi perubahan dimana peserta akan difasilitasi secara langsung oleh pengampu materi atau *coach* (melalui pembelajaran synchronous dan klasikal). Pada tahapan diagnosa secara total peserta akan disampingi secara langsung (virtual dan klasikal) sebanyak 6 JP disamping pembelajaran mandiri dan *asynchronous*. Pada tahapan ini peserta diberi pembekalan tentang aksi perubahan dengan output utama draft rancangan yang nantinya akan menjadi bagian dalam kegiatan mentoring pada saat tahapan membangun komitmen. Selanjutnya draft tersebut dibahas dan dilengkapi dengan pembimbingan untuk memperoleh rancangan aksi perubahan yang selanjutnya akan

dievaluasi dalam bentuk seminar rancangan aksi perubahan. Tahapan rancangan ini ditutup dengan pembekalan implementasi untuk membekali peserta dengan berbagai informasi bagaimana mengimplementasikan rancangan aksi perubahan. Selama 60 hari kalender, peserta akan mengimplementasikan rancangan aksi perubahan. Pada tahapan ini peserta mengumpulkan bukti kegiatan yang dilakukan dan juga mulai menyusun laporan aksi perubahan. Tahap terakhir peserta akan melaporkan implementasi aksi perubahannya dalam seminar dan diberikan penilaian.

Aksi perubahan pada dasarnya adalah upaya peserta untuk melakukan perbaikan/inovasi/perubahan dan mempersiapkan lingkungan kerja dan stakeholders terkait untuk adopsinya. Pembangunan komitmen menjadi tahapan penting untuk memastikan semua stakeholders berkolaborasi dan bekerja sama untuk pelaksanaan aksi perubahan. *Teamwork* dan kolaborasi adalah inti baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya sehingga kemampuan berkomunikasi dengan berbagai pihak menjadi sangat penting. Sifat aksi perubahan yang membutuhkan kolaborasi mengharuskan peserta untuk berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pihak yang terkait dengan *project* tersebut.

Selain komunikasi, aspek penting lain adalah menyiapkan lingkungan kerja untuk membantu dalam pelaksanaan Aksi Perubahan adalah membentuk tim

efektif. Tim ini dibentuk sebagai bagian pengelolaan aksi perubahan baik dalam rancangan, persiapan pelaksanaan sampai dengan pelaksanaannya. Tim ini perlu disiapkan Sebagai tim utama bagian dari pelnyusunan pembaharuan/inovasi. Hasil pembelajaran mengelola tim efektif dimanfaatkan peserta untuk pengorganisasian Tim Efektif.

Penyiapan tim efektif dan stakeholders yang terdampak pelaksanaan aksi perubahan seringkali berimpil pada kebutuhan kompetensi baru. Peserta dalam merancang aksi perubahan perlu memperhatikan kebutuhan ini dengan cara mengidentifikasi mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran bagi tim dan stakeholders terkait 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.

BAB III

TAHAPAN PEMBELAJARAN AKSI PERUBAHAN

A. Merancang Aksi Perubahan

Pelaksanaan pembelajaran merancang aksi perubahan kinerja organisasi dilaksanakan dalam pembelajaran mandiri, *e-learning*, kelas serta tempat kerja. Selama proses pembelajaran *e-learning* dan dalam kelas, peserta didampingi pengampu materi atau *coach*. Peserta akan mendapatkan penjelasan tentang bagaimana menyusun rencana aksi perubahan untuk peningkatan kinerja organisasi, sebagai dasar menyusun rancangan aksi perubahan dengan metode bimbingan dari *coach* dan *mentor*.

Dalam menyusun rancangan aksi perubahan, pertama kali peserta harus mampu melakukan diagnosa organisasi. Disini, peserta sebagai Pejabat Administrator atau *suksesor* untuk pejabat administrator perlu mengerti mengenai konsep manajemen kinerja sebagai sebuah instrumen untuk mengelola individu dan lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga individu dan/atau tim tersebut dapat mencapai tujuan organisasi yang telah disusun sebelumnya (Idemobi & Onyeizugbe, 2011). Konsep manajemen kinerja menjadi focus utama penyusunan aksi perubahan pada PKA. Senada dengan Idemobi dan Onyeizugbe, Fletcher (2001) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sebuah pendekatan dalam menciptakan visi bersama untuk tujuan organisasi, membantu setiap individu untuk mengerti dan

menyadari kontribusi mereka sembari meningkatkan kinerja individual dan organisasi secara bersama-sama. Pencapaian peningkatan kinerja yang menjadi tujuan utama membutuhkan kompetensi pimpinan untuk mengatur potensi dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasinya. Dengan kata lain, potensi individu dan lingkungan kerja adalah input yang harus dikelola oleh peserta sebagai seorang pimpinan dan peningkatan kinerja merupakan output yang dihasilkan.

Dengan memahami konsep tersebut, peserta dapat mendiagnosa kondisi dan kebutuhan organisasinya masing-masing sehingga mengetahui permasalahan yang ada terkait dengan peningkatan kinerja. Bacal (2001) menjelaskan terdapat beberapa langkah yang dilakukan dalam melakukan diagnosa kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan atau masalah dalam kinerja dengan membandingkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi ideal:
 - Sudahkah dilakukan evaluasi kinerja sebelumnya?
 - Data dan informasi apa saja yang dibutuhkan?
 - Apakah komunikasi peserta sebagai pimpinan dengan bawahannya telah dilakukan secara teratur?
2. Mengenali kekurangan/masalah tersebut dan bagaimana tingkat keseriusannya:

- Dimana masalah tersebut terjadi?
 - Pada kondisi bagaimana?
 - Bagaimana frekuensi munculnya permasalahan?
 - Apakah masalah tersebut hanya terjadi pada satu orang atau beberapa orang?
 - Dalam bentuk apa masalah tersebut muncul?
 - Bagaimana permasalahan tersebut akan mempengaruhi atau mengganggu proses pencapaian kinerja organisasi?
 - Siapa saja *stakeholders* yang terkait?
3. Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya masalah;
- Apakah masalah tersebut disebabkan oleh sistem organisasi?
 - Apakah masalah bersifat individual?
4. Mengembangkan rencana penyelesaian;
- Pilihan-pilihan solusi apa yang dapat ditawarkan untuk menyelesaikan masalah kinerja tersebut?
 - Solusi mana yang paling tepat untuk diimplementasikan?
5. Mengevaluasi penyelesaian masalah;
6. Mengulang proses apabila diperlukan.

Untuk melakukan tahapan diagnosa tersebut, peserta perlu memahami dengan baik mengenai organisasi tempatnya bekerja yang bisa dideskripsikan secara deduktif mulai dari tingkat instansi hingga pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan peserta sebagai

Pejabat Administrator. Peserta juga perlu mendeskripsikan kondisi kinerja organisasi saat ini dan membandingkannya dengan kondisi ideal untuk mengetahui permasalahan yang ada terkait dengan kinerja dan pelaksanaan tugas jabatan. Peserta diharapkan mampu memberikan indikator kuantitatif/kualitatif yang dapat diterjemahkan dalam nilai ekonomi untuk kondisi saat ini atau pun kondisi ideal yang diharapkan, yang diterjemahkan dalam tujuan jangka pendek, menengah dan panjang.

Setelah mengetahui masalah yang terjadi, peserta tentu memerlukan informasi yang lebih lengkap misalnya dalam bentuk apa masalah tersebut muncul, di bagian mana, pada kondisi yang bagaimana, siapa saja yang terlibat dan seberapa sering masalah tersebut terjadi. Peserta perlu mengukur tingkat keseriusan masalah dalam artian bagaimana masalah tersebut akan mempengaruhi kinerja organisasi. Semakin pelik sebuah masalah, semakin *urgent* masalah tersebut untuk ditangani dan didokumentasikan. Masalah telah terdefiniskan, peserta kemudian menganalisis penyebabnya apakah bersumber dari sistem – misalnya struktur pekerjaan, prosedur pekerjaan, kebijakan, ketersediaan sarana prasarana – atau berasal dari penyebab yang bersifat individual seperti buruknya pola komunikasi, ketidakmengertian bawahan mengenai tugas mereka dan lain sebagainya. Hal ini dapat

dilakukan melalui berbagai metode seperti *brainstorming* atau Teknik “5 Whys” untuk menemukan akar permasalahan (Bacal, 2001).

Selain itu, peserta harus mengenali dan mengidentifikasi *stakeholders* internal maupun eksternal yang terkait dengan permasalahan peningkatan kinerja organisasi. Serta mampu memetakan peran yang diharapkan dari *stakeholders* tersebut beserta menetapkan strategi komunikasi yang akan dilakukan untuk mendapatkan dukungan dari *stakeholders* kunci untuk pelaksanaan aksi perubahan.

Berangkat dari data dan informasi di atas, peserta selanjutnya dapat menyusun Rencana Aksi Perubahan. Dalam hal ini, peserta perlu menunjukkan kemampuan berpikir analisis untuk mendapatkan **ketepatan Rancangan Aksi Perubahan dengan permasalahan kinerja organisasi yang telah diketahui sebelumnya**. Ketepatan yang dimaksud di sini adalah kesesuaian atau relevansi rancangan aksi perubahan dengan rencana peningkatan kinerja organisasi yang terbagi dalam dua kategori, yaitu: analisa kebutuhan organisasi saja dan analisa kebutuhan organisasi sekaligus menganalisis kebutuhan pemangku kepentingan (publik). Dalam melakukan diagnosa kebutuhan yang paling baik adalah jika mampu melakukan diagnosa kebutuhan organisasi dan kebutuhan pemangku kepentingan secara terintegrasi. Selain tepat, Rancangan Aksi Perubahan

tersebut juga harus disetujui oleh atasan langsung atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh PPK atau pejabat berwenang lainnya di setiap instansi yang berperan sebagai Mentor.

Selain *brainstorming* dan Teknik 5 Whys yang disebutkan di atas, terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk melakukan analisa permasalahan kinerja organisasi dan kebutuhan *stakeholders* dan merumuskan kondisi ideal yang diharapkan. Teknik tersebut dapat dipelajari kembali pada modul manajemen perubahan sektor publik dan teknik yang paling baik adalah teknik yang relevan dengan aspek yang diukur serta dipahami dengan baik oleh peserta. Output dari kegiatan ini adalah munculnya alternatif-alternatif solusi yang akan dipilih dan ditetapkan menjadi gagasan rencana aksi perubahan peningkatan kualitas kinerja organisasi.

Contoh:

Peserta merupakan seorang Pejabat Administrator di bagian organisasi dan tatalaksana yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas penataan organisasi dan tatalaksana dengan baik dan benar sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Secara garis besar, pekerjaan yang dilakukan bersifat administratif dan teknis yang berhubungan dengan kepegawaian, analisis jabatan, analisis beban kerja, penyusunan bahan organisasi dan bahan

ketatalaksanaan. Pelaksanaan pekerjaan ini berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja unitnya yaitu Biro Kepegawaian dan Organisasi. Suatu waktu, setelah melakukan evaluasi mengenai program pengembangan kompetensi pegawai, peserta menemukan tingkat kepuasan yang rendah terutama terkait dengan proses pemilihan peserta pelatihan fungsional. Untuk menggali penyebab masalah tersebut, peserta mengumpulkan data melalui *brainstorming* dengan seluruh pegawai di bagian organisasi dan tatalaksana baik secara bersama-sama maupun pribadi. Peserta membangun komunikasi yang baik untuk kemudian menemukan bahwa permasalahan dipicu karena ketidakterbukaan proses dan kurang pahamnya pimpinan lain terhadap rencana pengembangan kompetensi pegawai mereka. Apabila dibiarkan, masalah itu akan mendemotivasi pegawai sehingga dapat menurunkan kinerja instansi secara keseluruhan. Peserta lalu merancang alur proses pengembangan pegawai yang dikemas dengan sentuhan teknologi ke dalam sebuah aplikasi yang nantinya dapat diakses oleh seluruh pegawai. Peserta juga memetakan seluruh *stakeholders* terkait untuk kemudian dilakukan pendekatan sesuai posisi *stakeholders*. Gagasan yang merupakan rancangan

aksi perubahan tersebut selanjutnya dituangkan ke dalam kertas kerja yang harus disetujui oleh mentor.

Dalam penetapan gagasan rencana aksi perubahan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja organisasi diperlukan adanya terobosan inovatif, sehingga perlu dilakukan analisa kembali dengan mempertimbangkan pemenuhan kriteria inovasi, antara lain: (a) memberikan nilai tambah bagi organisasi dan stakeholders, (b) memiliki unsur kebaruan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Selain aspek inovasi, gagasan aksi perubahan tersebut, juga perlu didesain tahapan kegiatan rencana aksi perubahannya yang akan dilakukan. Cakupan kegiatan rencana aksi perubahan sangat bergantung pada seberapa besar dampak kondisi ideal yang diharapkan dan waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkan kondisi ideal tersebut. Kondisi ideal yang diharapkan ini selanjutnya menjadi tujuan dari aksi perubahan. Apabila untuk mewujudkan kondisi ideal tersebut (tujuan) diperlukan waktu yang panjang, maka peserta dapat melakukan pembagian tujuan dalam rentang waktu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tidak ada batasan yang pasti terkait pembagian tahapan tersebut, namun pada umumnya untuk pelatihan kepemimpinan dapat disepakati durasi

pada jangka pendek adalah selama masa *off campus* (60 hari kalender), jangka menengah adalah 6 bulan sampai dengan 1 (satu) tahun setelah pelatihan berakhir, dan jangka panjang adalah lebih dari satu tahun setelah pelatihan berakhir. Rumusan jangka menengah dan jangka panjang yang baik dan terukur merupakan bentuk komitmen peserta untuk menjaga keberlangsungan aksi perubahan dimasa yang akan datang.

Rumusan tujuan harus mencerminkan capaian hasil perubahan dan manfaat aksi perubahan. Orientasi pada hasil dan integritas yang ingin diwujudkan dalam tujuan harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas dari aksi perubahan yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif, nantinya harus dilengkapi dengan bukti-bukti yang valid dan relevan. Efisiensi yang digunakan sebagai ukuran hasil aksi perubahan diartikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya (anggaran, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya) organisasi, sementara efektif diartikan sebagai kontribusi secara langsung pada pencapaian indikator kinerja organisasi. Dalam formulir evaluasi implementasi pada Keputusan Kepala LAN Nomor: 2 tahun 2023 disebutkan bahwa satuan efisien dan efektif ini 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%, efisiensi waktu (dari 5 jam menjadi 2 jam), Indeks Kepuasan Masyarakat meningkat menjadi 90 dari 80, nilai SAKIP, nilai IKPA, Pemenuhan Pengembangan Kompetensi 20 JP, dll). Satuan kualitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nilai kualitatif (contoh: kategori keterbukaan informasi **informatif**, Nilai Hasil Pengawasan Pengelolaan Kearsipan **Sangat memuaskan**, Kapabilitas APIP **Level 3**, dll).

Selain manfaat, kriteria lain keberhasilan dalam mencapai seluruh tahapan rencana aksi perubahan perlu didukung oleh kemampuan peserta menyusun pengendalian risiko untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Keterkaitan yang jelas dan terukur antara tahapan rencana aksi perubahan dan pengendalian risiko untuk mendapatkan hasil yang diharapkan merupakan salah satu komponen penilaian kualitas rancangan rencana aksi perubahan.

Rencana aksi perubahan yang telah memiliki kegiatan yang jelas dan terukur serta didukung oleh pengelolaan pengendalian risiko 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 menetapkan teknik komunikasi yang tepat dalam merawat dan menjaga jejaring kerja tersebut, dan 3). memanfaatkan penggunaan teknologi digital sebagai spirit menuju organisasi digital dalam rangka mendukung percepatan penerapan kebijakan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) menuju *smart governance*.

Tim efektif sebagai penggerak utama pelaksanaan aksi perubahan, pengorganisasiannya selain distrukturkan berdasarkan fungsi supportingnya dalam aksi perubahan juga perlu diberikan pembelajaran kolektif sebagai bagian dari strategi perubahan maupun sebagai bentuk *transfer knowledge* dari Peserta PKA sebagai *lead change agent*. Strategi penyusunan rencana pembelajaran dikembangkan dengan cara mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran bagi tim melalui berbagai proses pembelajaran di tempat kerja. Bentuk-bentuk pembelajaran kolektif yang dapat dikembangkan antara lain melalui *Coaching/mentoring*, *Community of Practices*, *Benchmarking*/patok banding, *Workshop*, Bimbingan teknis, *E-Learning*, dan sebagainya secara mandiri ataupun kombinasi diantaranya. Aspek-

aspek yang dibahas di atas kemudian dituangkan dalam kertas kerja rencana aksi perubahan.

Untuk memudahkan peserta menyusun rancangan tersebut, Rancangan Aksi Perubahan PKA minimal mencakup:

1. Pendahuluan

a. Latar Belakang

Latar belakang yang merupakan *burning platform* berisi penjelasan logis alasan mengapa perlu disusun Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi, dengan mengacu kepada tugas pokok dan fungsi tempat peserta bekerja sesuai dengan jenjang PKA. Penjelasan tersebut didukung dengan data/informasi yang relevan.

Dalam latar belakang ini, dijelaskan pula kondisi ideal organisasi yang akan dicapai, kondisi saat ini, dan permasalahan atau kendala yang dihadapi, dan dampak yang ditimbulkan serta strategi untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan.

Jika substansi aksi perubahan ini relevan atau memiliki kemiripan yang relatif sama dengan aksi perubahan sebelumnya, maka dalam latar belakang perlu dijelaskan referensinya, antara lain aksi perubahan yang pernah dilakukan oleh peserta PKA sebelumnya dan memiliki relevansi dengan aksi perubahan yang akan dilakukan

peserta diulas secara singkat. Ulasan tersebut menggambarkan perspektif baru terhadap aksi perubahan yang sedang disusun.

b. Tujuan

Tujuan aksi perubahan difokuskan pada upaya untuk membangun kinerja organisasi. Dalam tujuan ini dijelaskan tentang tujuan yang akan dicapai baik jangka panjang (di atas satu tahun sampai dengan maksimal dua tahun), jangka menengah (enam bulan sampai dengan satu tahun) dan jangka pendek (batas waktu berakhirnya PKA). Peserta perlu memperhatikan secara tajam capaian-capaian yang akan diperoleh dalam rencana aksi perubahan. Tujuan juga memuat hubungan dengan visi misi organisasi atas permasalahan atau organisasi ke depan jika dikaitkan dengan kondisi saat ini. Deskripsi tujuan disesuaikan dengan indikator “Capaian Hasil Perubahan terhadap Rencana Perubahan dan Manfaat Proyek Perubahan” dalam evaluasi implementasi aksi perubahan.

c. Manfaat Aksi Perubahan.

Memuat penjelasan cakupan manfaat hasil aksi perubahan terhadap peningkatan kinerja organisasi serta manfaat aksi perubahan pada jangka pendek, menengah, dan Panjang. Deskripsi manfaat terkait erat dengan indikator

“Capaian Hasil Perubahan terhadap Rencana Perubahan dan Manfaat Proyek Perubahan” dalam evaluasi implementasi aksi perubahan sehingga harus dapat diukur dalam satuan ekonomi (Rp.) dan terukur baik secara kuantitatif dan/atau kualitatif.

d. Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Memuat penjelasan tentang ruang lingkup permasalahan yang diangkat dalam aksi perubahan kinerja organisasi dan keterkaitannya dengan cakupan bidang tugas dan perannya sebagai pejabat administrator sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

2. Analisa Masalah

1. Profil Kinerja Organisasi

Memuat penjelasan kondisi kinerja organisasi yang ada saat ini didukung dengan data/informasi yang relevan. Deskripsi profil kinerja organisasi tersebut memiliki relevansi terhadap rancangan aksi perubahan yang akan disusun.

2. Analisa Masalah Kinerja Organisasi

Menjelaskan tindakan-tindakan yang dilakukan peserta dalam melakukan diagnosa

permasalahan kinerja organisasi pada kerjanya dengan tepat. Mendeskripsikan hasil dari *environment scanning* yang memuat identifikasi permasalahan, menilai dampak permasalahan tersebut, atau diagnosa lain terkait permasalahan kinerja organisasi dengan berbasis bukti dengan menggunakan tool analisis yang tepat.

3. Strategi Penyelesaian Masalah

a Terobosan Inovasi

Memuat deskripsi tentang kemampuan peserta dalam mengembangkan dan berkreasi mengenai ide, perubahan dan inovasi untuk menyelesaikan masalah atau tantangan yang dihadapi organisasi. Adopsi/adaptasi *lesson learnt* dari pelaksanaan studi lapangan juga dapat digunakan sebagai pertimbangan dan sumber solusi dalam aksi perubahan. Peserta mengembangkan ide atau solusi yang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kinerja organisasi secara inovatif sesuai dengan kriteria inovasi: (a) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholders, (b) memiliki unsur kebaharuan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

b Milestone dan Kegiatan

Milestone diartikan sebagai lompatan penting yang mempengaruhi aktivitas aksi perubahan selanjutnya yang dicirikan dengan ketercapaian output penting pada setiap milestone. Kegiatan adalah aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan hasil untuk mendukung pencapaian tujuan. Dalam milestone akan ditemukan beberapa kegiatan yang 'sejenis' dan mendukung pada tercapainya output penting.

Bagian ini memuat penjelasan tentang milestone dan aktivitas yang saling terhubung, terintegrasi rinci dan *feasible* untuk mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

c Sumber Daya

Peserta melakukan pengelolaan sumber daya dengan melakukan pengelolaan semua kapasitas yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan aksi perubahan. Dalam hal ini, peserta melakukan pemetaan *stakeholders* yang dilibatkan, penetapan strategi komunikasi, melakukan strategi komunikasi, pemanfaatan IT, dan membangun tim efektif.

d Manajemen Risiko

Penjelasan mengenai kemampuan peserta dalam menyusun kegiatan untuk mendapatkan strategi terbaik keterkaitan antara tahapan rencana aksi perubahan dan analisa resiko yang meliputi penentuan sumber risiko, kemungkinan dan dampak risiko yang akan terjadi. Selain itu, identifikasi faktor yang mempengaruhi timbulnya kemungkinan dan dampak juga perlu dilakukan untuk mengidentifikasi strategi antisipasi atau meminimalisir terjadinya risiko sehingga aksi perubahan dapat mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan.

e Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi 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 stakeholders yang terdampak atas proyek perubahan peserta pelatihan. Identifikasi dan

penjelasan ini disertai dengan strategi untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan tersebut.

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

Tabel 1. Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi

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

4. 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 bersama oleh peserta dengan mentor. Peserta melakukan *self asesment* dan dengan instrumen yang sama mentor melakukan *assessment* kepada peserta. Kedua hasil *assessment* ini menjadi bagian proses mentoring untuk mendapatkan kesepakatan kebutuhan pengembangan potensi (gap hasil pemetaan) dan juga strategi meningkatkan potensi peserta untuk menutup gap hasil pemetaan. Strategi dapat diprioritaskan pada aspek tertentu atau keseluruhan aspek yang diputuskan dalam proses mentoring.

Assessment dilakukan dengan peserta dengan menggunakan instrumen yang telah disusun oleh LAN. Instrumen ini pada dasarnya mengidentifikasi kompetensi manajerial peserta dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan administrator untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan administrator. Formulir dapat diunduh di *Learning Management System* (LMS) Kepemimpinan.

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

B. Melaksanakan Aksi Perubahan

Pada tahap implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi, peserta mengorganisir aksi perubahan kinerja organisasi yaitu: menggerakkan tim aksi perubahan; menginspirasi dan menggerakkan pemangku kepentingan; memantau dan mengendalikan kegiatan aksi perubahan; dan mendokumentasikan kegiatan aksi perubahan. Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dilakukan di tempat kerja setiap peserta. Dalam hal ini, peserta dituntut untuk dapat melaksanakan rancangan aksi perubahan yang telah direncanakan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan jadwal yang juga telah direncanakan. Apabila terjadi perubahan jadwal atau perubahan kegiatan yang telah disetujui mentor, maka peserta wajib menyampaikan perubahan-perubahan tersebut kepada *Coach*. *Coach* dan Mentor akan memandu dan memberikan masukan dalam melaksanakan kegiatan aksi perubahan.

Terdapat enam aktivitas mendasar yang perlu dilakukan peserta pada saat mengimplementasikan aksi perubahan, yaitu:

1. Melakukan pendalaman terhadap gagasan perubahan dan memastikan adanya dukungan konsep pokok mata pelatihan agenda II dan agenda III yang melandasi penyusunan rancangan aksi perubahan;

2. Mengelola dan menggerakkan tim kerja aksi perubahan yang efektif pada lingkup jabatan atau melibatkan pihak lain yang lebih luas untuk bersama-sama melaksanakan aksi perubahan kinerja organisasi untuk mencapai target perusahaan dengan menerapkan manajemen risiko. Tim kerja ini disusun dan ditetapkan dengan memperhatikan konsep ciri-ciri tim efektif, tahapan pembentukan tim, dan peran dan urgensi dari masing-masing komposisi tim kerja tersebut.
3. Melaksanakan pembelajaran tim kerja untuk mendukung kualitas hasil aksi perubahan.
4. Bersama tim kerja, menginspirasi dan menggerakkan pemangku kepentingan berdasarkan peta pemangku kepentingan berdasarkan level kepentingan dan pengaruhnya terhadap keberlangsungan aksi perubahan.
5. Memantau dan mengendalikan kegiatan aksi perubahan bersama tim kerja dengan alternatif cara, antara lain: membuat daftar cek pra pelaksanaan aksi perubahan, menyusun dan melaksanakan strategi implementasi aksi perubahan; dan merumuskan dan menetapkan sistem pemantauan & pengendalian berbasis manajemen risiko aksi perubahan.
6. Melakukan analisis terhadap dampak kemanfaatan aksi perubahan dari terobosan inovatif yang

dirasakan oleh atasan, unit kerja, organisasi, bahkan kepada semua pemangku kepentingan, dan menjaga keberlangsungan aksi perubahan yang telah dilakukan.

7. Mendokumentasikan kegiatan aksi perubahan berdasarkan jenis dokumen aksi perubahan berupa dokumen utama dan pendukung seperti: output kegiatan, foto sewaktu melaksanakan kegiatan, rekaman video, dan dokumen lain yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan. Dokumen-dokumen tersebut merupakan bukti telah tercapainya kegiatan aksi perubahan serta menempatkan dokumen-dokumen tersebut sebagai evidence pada laporan aksi perubahan.

Untuk memastikan proses implementasi aksi perubahan di tempat kerja berjalan dengan lancar khususnya selama masa *off campus*, maka *Coach* dan Mentor akan membimbing baik secara langsung ataupun dengan memanfaatkan memanfaatkan berbagai media komunikasi yang dapat diakses untuk mempermudah proses pembimbingan dan mendokumentasikan proses pembimbingan. Peserta dapat menyusun kartu kendali bimbingan yang telah dikonsultasikan untuk proses pembimbingan dari coach atau mentor.

Bersamaan pada saat melaksanakan aksi perubahan di tempat kerja selama masa *off campus*, peserta menyusun atau membuat laporan capaian kegiatan baik bersifat harian atau mingguan atau periode lainnya sesuai kesepakatan bimbingan dengan *Coach* dan Mentor dengan menggunakan format yang sederhana dan komunikatif di bawah bimbingan *coach*.

Muatan utama Laporam Implementasi Aksi Perubahan PKA minimal memuat komponen berikut:

1. Ringkasan Eksekutif

2. Rancangan Aksi Perubahan

Memuat laporan rancangan aksi perubahan yang disepakati dalam seminar rancangan aksi perubahan. Menjelaskan secara ringkas rangkuman rancangan aksi perubahan yang telah disusun sebelumnya berdasarkan komponen-komponen laporan rancangan aksi perubahan.

Komponen yang dimaksud antar lain: latar belakang, tujuan, manfaat, ruang lingkup, analisis masalah, strategi penyelesaian masalah, pemetaan sikap perilaku dan strategi pengembangan potensi diri sesuai dengan rancangan aksi perubahan.

3. Deskripsi Proses Kepemimpinan

Memuat penjelasan terkait dengan proses pengambilan keputusan dalam mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja secara

berintegritas. Menjelaskan proses pengembangan kompetensi kepemimpinan pelayanan untuk mendukung adopsi perubahan yang memuat:

1. Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi
2. Pengelolaan Budaya Kerja
3. Membangun Jejaring dan Kolaborasi
4. Strategi Pengembangan Kompetensi

4. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

- a. Capaian dan Bukti Perbaikan Kinerja Organisasi.

Bagian ini menjelaskan kemampuan peserta memperoleh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan. Capaian implementasi rencana aksi perubahan secara efisien dan efektif yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, efisien diartikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya (anggaran, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya) organisasi, sementara efektif diartikan sebagai 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%, dari 5 jam menjadi 2 jam, Prevalensi kekerasan terhadap perempuan, Persentase peningkatan jumlah kunjungan wisatawan, Angka Partisipasi Sekolah, penyediaan lapangan kerja, dll). Satuan kualitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nilai kualitatif (contoh: Hasil Akreditasi Paripurna RSUD Lulus Akreditasi Paripurna, Nilai Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EKPPD) Tinggi, indeks profesionalitas ASN dengan kategori sangat baik, raihan akreditasi BPSDM X adalah bintang***, dll).

b. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat aksi perubahan mendeskripsikan cakupan manfaat hasil aksi perubahan terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sebagaimana dituangkan dalam profil kinerja organisasi dalam analisa masalah pada Rancangan Aksi Perubahan. Bagian ini

menjelaskan capaian manfaat setelah dilakukan aksi perubahan kinerja organisasi dan target pada jangka menengah dan Panjang.

- c. Implementasi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan.

Implementasi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan mendeskripsikan pelaksanaan dan hasilnya dari strategi pengembangan potensi diri yang telah diidentifikasi pada rancangan aksi perubahan dan bagaimana pengaruhnya terhadap implementasi aksi perubahan.

5. Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan

Pemanfaatkan mata pelatihan pilihan dalam mendukung pelaksanaan aksi perubahan memuat uraian singkat substansi mata pelatihan pilihan apa saja yang diambil, proses *delivery*-nya, dan menjelaskan proses adopsi/adaptasi/hubungan dari mata pelatihan pilihan tersebut dalam implementasi aksi perubahan. Formulir dibawah dapat digunakan untuk membantu penjelasan tentang keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan aksi perubahan peserta.

Tabel 2. Keterkaitan Mata Pelatihan Pilihan dengan Aksi Perubahan

No	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan	Jalur Pembelajaran	Hubungan dengan Aksi Perubahan	Sumber Pembelajaran
1.					
2.					
3.					

6. Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan

Memuat penjelasan terkait dengan kemampuan peserta dalam mengkomunikasikan dan mendapatkan dukungan adopsi aksi perubahan. Menggambarkan kemampuan peserta dalam mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan modern berbasis media dan/atau media sosial serta bagaimana peserta mendapatkan dukungan stakeholders secara maksimal. Secara umum dapat diringkas dengan memuat komponen berikut:

a. Penerapan strategi Komunikasi

Pemanfaatan ragam media komunikasi dalam diseminasi dan publikasi aksi perubahan.

b. Keberhasilan mendapat dukungan adopsi/replikasi Aksi Perubahan.

Memuat respon/tanggapan/testimoni terhadap diseminasi dan publikasi aksi perubahan.

7. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Memuat penjelasan tentang kemampuan peserta untuk mendapatkan dukungan dan jaminan keberlanjutan aksi perubahan. Menjelaskan bagaimana rencana tindak lanjut aksi perubahan tersebut didukung oleh mentor, disampaikan kepada *stakeholders* lalu mendapat dukungan *stakeholders* dan kemudian dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Rencana tindak lanjut dalam penjelasan tersebut memuat kegiatan dan target capaian jangka menengah dan jangka panjang.

8. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri

Memuat penjelasan tentang proses dan progress dan/atau hasil pelaksanaan rencana strategi pengembangan potensi diri dalam aksi perubahan. Peserta mendeskripsikan proses pelaksanaan seluruh strategi pengembangan potensi diri dalam memenuhi level kompetensi kepemimpinan manajemen kinerja pelayanan untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan administrator. Peserta membandingkan progress atau hasil pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi tersebut dengan

pemetaan sikap perilaku yang disusun pada rancangan aksi perubahan.

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

Muatan utama laporan aktualisasi perlu didukung dengan dukungan bukti-bukti pembelajaran baik berupa dokumen, notulen, foto, rekaman, video, dsb.

C. Coaching dan Mentoring

1. Coaching dan Mentoring Aksi Perubahan

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

substansi/bidang tugas penyusunan aksi perubahan.

Sebagai panduan umum, di dalam modul ini diberikan beberapa hal yang perlu tertuang dalam rancangan aksi perubahan sebagai bahan pembimbingan baik dengan coach begitu juga dengan mentor, diantaranya: deskripsi latar belakang, rumusan gagasan perubahan, tujuan dari gagasan perubahan tersebut, manfaat yang akan diperoleh, penatakelolaan aksi perubahan, identifikasi dan pemetaan pemangku kepentingan, identifikasi dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi, rencana pembentukan tim kerja yang efektif, dan penyusunan tahapan kegiatan aksi perubahan yang telah menerapkan manajemen risiko untuk mengantisipasi berbagai potensi kendala/masalah yang akan berpengaruh terhadap keberlangsungan aksi perubahan. Panduan umum tersebut dapat dikembangkan atau dimodifikasi oleh pengampu materi dan/atau pembimbing (*coach*).

Berbagai media komunikasi baik melalui LMS, diluar LMS maupun bentuk lainnya dapat digunakan dengan tetap memperhatikan dan menerapkan kode etik yang berlaku dalam PKA.

2. Coaching dan Mentoring Pemetaan Pengembangan Potensi Diri

Pada tahap mentoring, mentor melakukan penilaian sikap perilaku kepemimpinan peserta pelatihan dan kemudian mensepakati hasil penilaian sikap perilaku kepemimpinan bersama dengan peserta. Kesepakatan penilaian ini menjadi bagian dalam mentoring untuk melakukan intervensi dalam bentuk penetapan strategi pengembangan potensi diri.

Mentor melakukan monitoring pelaksanaan strategi ini sehingga pengembangan potensi diri peserta dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan aksi perubahan. Mentor juga melakukan penilaian baik pada tahapan pemetaan maupun pada pelaksanaan strategi pengembangan diri/potensi diri peserta.

Selain mentor, coach juga memiliki peran pada proses pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pengembangan potensi diri ini. Pada saat pemaparan pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pelaksanaan strategi pengembangan potensi diri, coach memberikan penilaian kuantitatif.

Pedoman *coaching* dan *mentoring* Pemetaan Pengembangan Potensi Diri telah disusun oleh LAN dan dapat diunduh melalui LMS Kepemimpinan.

D. Seminar Aksi Perubahan

1. Seminar Rancangan Aksi Perubahan

Setelah menyelesaikan rancangan aksi perubahan kinerja organisasi, peserta dituntut untuk mampu mempresentasikan rancangan aksi perubahan yang telah dibimbing oleh *coach* dan mendapatkan persetujuan dari mentor dalam suatu forum seminar dihadapan penguji (narasumber). Kegiatan ini memfasilitasi peserta untuk menunjukkan penguasaan penyusunan rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi yang dilaksanakan dengan metode seminar oleh evaluator/narasumber yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Setelah mengikuti seminar ini, peserta memiliki rancangan aksi perubahan yang memiliki: ketepatan rencana aksi perubahan, terobosan inovatif, tahapan rencana perubahan dan pengendalian resiko; dan kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi.

Dalam seminar juga dipaparkan hasil pemetaan dan strategi pengembangan potensi diri dan diberikan penilaian oleh mentor dan *coach*.

Seminar yang dimaksud di atas jika dikaitkan dengan pedoman penyelenggaraan PKA adalah evaluasi rancangan aksi perubahan. Jalannya seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi difasilitasi oleh *coach*, setiap peserta diberi

kesempatan kurang lebih selama 15-20 menit untuk mempresentasikan rancangannya dengan memanfaatkan berbagai media presentasi. Indikator utama yang harus dipresentasikan peserta adalah:

No	Indikator	Deskripsi
1	Ketepatan rencana aksi perubahan	Kemampuan melakukan analisis untuk mendapatkan ketepatan rencana aksi perubahan dengan permasalahan kualitas atau peningkatan kualitas kinerja organisasi
2	Terobosan inovatif	Kemampuan untuk mengembangkan ide atau solusi yang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kinerja organisasi secara inovatif sesuai dengan kriteria inovasi: (a) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholders, (b) memiliki unsur kebaruan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara

No	Indikator	Deskripsi
		berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.
3	Tahapan rencana perubahan dan pengendalian resiko	Kemampuan menyusun ketepatan rangkaian tahapan rencana aksi perubahan dan keterkaitan antara tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian risikonya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan
4	Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi	Kemampuan mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan rencana pemanfaatan sumber daya organisasi terdiri atas: 1). Tim efektif, 2). Jejaring kerja dan 3). Pemanfaatan teknologi digital
5	Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan Kompetensi	Kemampuan mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan

Dalam seminar juga dipaparkan hasil pemetaan dan strategi pengembangan potensi diri dan diberikan penilaian oleh mentor dan coach.

Kriteria penilaian dari setiap indikator penilaian rancangan aksi perubahan dibagi kedalam 4 (empat) level penilaian. Penilaian tertinggi berada pada Level 4 (lihat di pedoman penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan). Secara detail level dan kriteria penilaian rencana aksi perubahan dijelaskan sebagai berikut:

(1) Ketepatan rencana aksi perubahan

L	Ketepatan Rencana Aksi Perubahan
4	Gagasan rencana aksi perubahan dilakukan berdasarkan analisa permasalahan kinerja organisasi dan kebutuhan stakeholders yang didukung dengan data
3	Gagasan rencana aksi perubahan dilakukan berdasarkan analisa terhadap kebutuhan stakeholders yang didukung data
2	Gagasan rencana aksi perubahan dilakukan berdasarkan analisa terhadap permasalahan kinerja organisasi
1	Gagasan rencana aksi perubahan tidak dilakukan berdasarkan analisa terhadap permasalahan kinerja organisasi dan kebutuhan stakeholders

(2) Terobosan inovatif

L	Terobosan Inovatif Perubahan
4	Mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kinerja organisasi secara inovatif dengan memenuhi seluruh kriteria inovasi

3	Mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja organisasi secara inovatif dengan memenuhi sebagian besar kriteria inovasi
2	Kurang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja organisasi secara inovatif karena hanya memenuhi kurang dari separuh kriteria inovasi dan hanya memenuhi sebagian kecil kriteria inovasi
1	Tidak mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja organisasi secara inovatif karena tidak memenuhi kriteria inovasi

(3) Tahapan rencana perubahan dan pengendalian risiko

L	Tahapan Rencana Perubahan dan Pengendalian Risiko
4	Mampu menyusun rencana aksi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dengan tepat dan jelas, serta terdapat keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian risikonya
3	Mampu menyusun rencana aksi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dengan tepat, sebagian tergambar jelas serta terdapat keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian risikonya
2	Mampu menyusun rencana aksi perubahan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, namun kurang tepat dan tidak tergambar dengan jelas keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian risikonya
1	Tidak mampu menyusun rencana aksi perubahan dengan tepat dan tidak terdapat keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dan pengendalian risikonya

- (4) Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi

L	Kejelasan Peta dan Pemanfaatan Sumberdaya Organisasi
4	Mampu mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan rencana pemanfaatan seluruh sumberdaya organisasi dengan jelas
3	Mampu mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan rencana pemanfaatan sebagian besar sumberdaya organisasi dengan jelas
2	Mampu mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan rencana pemanfaatan sebagian kecil sumberdaya organisasi dengan jelas
1	Tidak mampu mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan rencana pemanfaatan sumberdaya organisasi

- [5] Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan

L	Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan
4	Mampu mengidentifikasi dan menetapkan target dan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan dengan sangat jelas
3	Mampu mengidentifikasi, dan menetapkan target dan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan, salah satunya tergambar dengan jelas
2	Tidak mampu mengidentifikasi, dan menetapkan target dan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan

1	Tidak ada informasi tentang target dan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan
---	---

Tabel di atas akan digunakan oleh penguji untuk mengkonfirmasi kesiapan peserta PKA melaksanakan aksi perubahan. Selain itu, penguji juga secara khusus akan mengkonfirmasi kualitas rancangan aksi perubahan kaitannya dengan dukungan atau penguatan yang telah diperoleh Peserta dari hasil belajar kelompok mata pelatihan *smart governance* dan kelompok mata pelatihan pendukung aktualisasi kepemimpinan.

Berdasarkan masukan tim evaluator yang telah diberikan dalam seminar, Peserta dituntut untuk melakukan penyempurnaan rancangan aksi perubahan kinerja organisasi, dibawah bimbingan *Coach* dan mentor. Hasil penyempurnaan ini kemudian menjadi panduan peserta, *Coach* dan mentor, serta penyelenggara Pelatihan dalam implementasi rancangan aksi perubahan kinerja organisasi di tempat kerja selama masa off campus.

2. Seminar Implementasi Aksi Perubahan

Setelah menyelesaikan implementasi aksi perubahan kinerja organisasi, peserta dituntut untuk mampu mempresentasikan hasil implementasi aksi perubahan yang telah dibimbing oleh *coach* dan mendapatkan persetujuan dari mentor dalam suatu forum seminar dihadapan penguji (narasumber). Forum seminar ini dalam pedoman

penyelenggaraan PKA adalah evaluasi implementasi aksi perubahan.

Kegiatan ini memfasilitasi Peserta untuk menunjukkan penguasaan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi yang dilaksanakan dengan metode seminar oleh evaluator/narasumber yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Setelah mengikuti seminar ini, peserta memiliki laporan aksi proyek perubahan kinerja organisasi yang menggambarkan: capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan, kepemimpinan, kemanfaatan aksi perubahan, dan keberlanjutan aksi perubahan.

Dalam seminar juga dipaparkan proses dan progress dan/atau hasil pengembangan potensi diri dan diberikan penilaian oleh mentor dan coach.

Jalannya seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi difasilitasi oleh *coach*, setiap peserta diberi kesempatan kurang lebih selama 15-20 menit untuk mempresentasikan rancangannya dengan memanfaatkan berbagai media presentasi. Indikator utama yang harus dipresentasikan peserta adalah:

No	Indikator	Deskripsi
1	Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan	Kemampuan memperoleh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan yang didukung dengan

		bukti-bukti yang valid dan relevan
2	Kepemimpinan Kinerja	Kemampuan untuk mengambil keputusan dalam mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja secara berintegritas
3	Kemanfaatan aksi perubahan	Cakupan manfaat hasil aksi perubahan terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi
4	Keberlanjutan aksi perubahan	Kemampuan peserta untuk mendapatkan dukungan dan jaminan keberlanjutan aksi perubahan
5	Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan	Kemampuan untuk melaksanakan rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan
6	Keterkaitan Mata Pelatihan Pilihan dengan Aksi Perubahan	Kemampuan untuk memanfaatkan mata pelatihan pilihan untuk mendukung

		pelaksanaan aksi perubahan
7	Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan	Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan mendapatkan dukungan adopsi aksi perubahan

Alokasi waktu yang diberikan kepada coach, mentor dan penguji berkisar 20-25 menit. Pernyataan dukungan dari mentor, pertanyaan dan masukan dari penguji serta komentar dari coach dilaksanakan secara sistematis dipandu oleh coach/fasilitator. Di samping memberi masukan, Penguji juga bertugas memberi penilaian yang bersifat kuantitatif dan kualitatif, Mentor dan Coach bertugas memberi penilaian bersifat deskriptif terkait dengan komponen penilaian sesuai dengan instrumen penilaian yang telah ditetapkan LAN.

Kriteria penilaian dari setiap indikator penilaian implementasi aksi perubahan dibagi kedalam 4 (empat) level penilaian. Penilaian tertinggi berada pada Level 4 (lihat pedoman penyelenggaraan PKA). Secara detail kriteria penilaian hasil implementasi aksi perubahan dijelaskan sebagai berikut:

(1) Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan

L	Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan
4	Mampu memperoleh seluruh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dengan efisien dan efektif yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif* yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
3	Mampu memperoleh sebagian hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dengan efisien dan efektif yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif* yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan kurang relevan
2	Mampu memperoleh sebagian hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dengan efisien dan efektif yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif* dan kurang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
1	Tidak mampu memperoleh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dengan efisien dan efektif yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif* dan dukungan bukti-bukti yang valid dan relevan

* efisien diartikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya (anggaran, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya) organisasi, sementara efektif diartikan sebagai 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%, dari 5 jam menjadi 2 jam, Prevalensi kekerasan terhadap perempuan, Persentase peningkatan jumlah kunjungan wisatawan, Angka Partisipasi Sekolah, penyediaan lapangan kerja, dll).

Satuan kualitatif adalah satuan yang dapat diukur dalam nilai kualitatif (contoh: Hasil Akreditasi Paripurna RSUD **Lulus Akreditasi Paripurna**, Nilai Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EKPPD) **Tinggi**, indeks profesionalitas ASN dengan kategori **sangat baik**, dll)

(2) Kepemimpinan Kinerja

L	Kepemimpinan
4	Mampu mengimplementasikan seluruh prinsip-prinsip kepemimpinan kinerja serta melakukan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan aksi perubahan
3	Mampu mengimplementasikan sebagian besar prinsip-prinsip kepemimpinan kinerja serta melakukan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan aksi perubahan
2	Mampu mengimplementasikan sebagian kecil prinsip-prinsip kepemimpinan kinerja serta melakukan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan aksi perubahan
1	Tidak mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan serta melakukan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan aksi perubahan

(3) Kemanfaatan aksi perubahan

L	Kemanfaatan Aksi Perubahan
4	Aksi perubahan sangat bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja organisasi dan mengantisipasi tuntutan perubahan

3	Aksi perubahan bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja organisasi dan mengantisipasi tuntutan perubahan
2	Aksi perubahan kurang bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja organisasi dan mengantisipasi tuntutan perubahan
1	Aksi perubahan tidak bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja organisasi dan mengantisipasi tuntutan perubahan

(4) Keberlanjutan Aksi Perubahan

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

L	Keberlanjutan Aksi Perubahan
4	Mampu melaksanakan seluruh strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan

3	Mampu melaksanakan sebagian besar strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan
2	Mampu melaksanakan sebagian kecil strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan
1	Tidak mampu melaksanakan strategi pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan aksi perubahan

(6) Keterkaitan Mata Pelatihan Pilihan dengan Aksi Perubahan

L	Keberlanjutan Aksi Perubahan
4	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat seluruh mata pelatihan pilihan (3 mata pelatihan)
3	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat sebagian besar mata pelatihan pilihan (2 mata pelatihan)
2	Mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat sebagian kecil mata pelatihan pilihan (1 mata pelatihan)
1	Tidak mampu memanfaatkan secara optimal dan tepat mata pelatihan pilihan

(7) Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan

L	Keberlanjutan Aksi Perubahan
4	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan modern berbasis media dan/atau media sosial serta mendapatkan dukungan stakeholders secara maksimal
3	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan mendapatkan dukungan stakeholders secara maksimal, namun belum memanfaatkan media yang modern

2	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi namun kurang tepat sehingga tidak mendapatkan dukungan stakeholders secara maksimal
1	Tidak mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi

Berdasarkan masukan yang telah diberikan dalam seminar, Peserta dituntut untuk melakukan penyempurnaan laporan aksi perubahan kinerja organisasi, dibawah bimbingan *Coach* dan mentor. Hasil penyempurnaan ini kemudian menjadi dokumen pelatihan yang akan digunakan lembaga penyelenggara PKA sebagai salah satu referensi pembelajaran bagi peserta angkatan berikutnya dan bahan publikasi karya siswa peserta PKA.

BAB IV

PENUTUP

Tahapan pembelajaran aksi perubahan kinerja organisasi pada program pelatihan kepemimpinan administrator yang telah diuraikan, merupakan satu langkah nyata mewujudkan pejabat administrator yang mampu memenuhi akuntabilitas jabatannya dengan pemenuhan kompetensi manajerial level 3 dan kompetensi pemerintahan jabatan administrator secara terintegrasi melalui pencapaian kompetensi pelatihan mampu mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja organisasi serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit instansinya.

Modul tentang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi merupakan modul yang diharapkan dapat menjadi panduan dalam menerapkan kepemimpinan dalam melakukan pembaharuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memahami permasalahan kinerja organisasi yang dihadapi, para pejabat administrator atau suksesor administrator dapat menentukan alternatif perbaikan yang perlu dilakukan dengan inovatif. Pelaksanaan aksi perubahan yang efektif tidak saja menunjukkan pemahaman konseptual yang baik yang dimiliki oleh peserta pelatihan, namun sebagai *reformer* diharapkan dapat menunjukkan kualitas *leadershipnya* dalam menggerakkan berbagai pihak untuk mewujudkan perubahan

yang berkelanjutan sehingga pelayanan publik yang diberikan akan menjadi lebih efektif dan efisien. Proses perubahan yang dilakukan dalam aksi perubahan juga tidak hanya memberikan pembelajaran kepada peserta pelatihan, namun juga diharapkan terjadi *collective learning* yang akan memperkuat agilitas organisasi menghadapi perubahan-perubahan di masa yang akan datang.

Sebagai bagian dari pemenuhan akuntabilitas jabatan dan kompetensi jabatan administrator, tentu pembelajaran aksi perubahan kinerja organisasi ini belumlah cukup untuk menghasilkan karya yang sempurna. Langkah-langkah nyata yang dilengkapi dimensi afektif atau kepekaan dan kepedulian terhadap masalah atau harapan baik berasal dari kinerja unit kerja/ organisasi untuk memenuhi tuntutan atau harapan pemangku kepentingan. Oleh karenanya, peserta PKA harus peka terhadap isu-isu strategis di lingkungan organisasinya dalam konteks peningkatan kinerja organisasi dan pelayanan publik.

Hal ini pada gilirannya akan terus menginspirasi untuk mengaktualisasikan kepemimpinan manajemen kinerja yang telah diperoleh selama mengikuti PKA. Perpaduan antara dimensi kognitif, dan dimensi afektif inilah yang dapat menjadikan aktualisasi kepemimpinan menjadi lebih hidup dan kaya makna, sehingga terbangun karakter kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi yang berwawasan kebangsaan, serta bertanggung jawab dalam

memimpin seluruh kegiatan pelayanan publik di unit instansinya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amabilee et al, (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*
- Bacal, R., (1999). *Performance Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Courtney, James et al. (2005). *Inquiring Organizations*, Hersey: Idea Group Publishing.
- Fletcher, C., (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p. 473 - 487.
- Harvard Business School. (2007). *Giving Presentation*. Boston: Harvard Business School Publication.
- Idemobi, E.I., & Onyeizugbe, C., (2011). Performance Management as an Imperative for Effective Performance in Delta State of Nigerian Public Owned Organizations. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, Volume 1 Number 2 (2011), p. 46-54.
- Poister, T. H., (2015). *Managing and Measuring performance in public and non-profit organizations, An Integrated Approach*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rhodes, et all, (2012). Current State of Public Sector Performance Management in Seven Selected Countries. *International Journal Productivity and Management*, Vol.61 No.3, pp.235-271
- Robbins, S. P., (2008). *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks.

- Rucky, A., (2012). Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan. *Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Siagian, S., (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: PT Bumi Aksara.*
- Stata, R. (1989). Organizational Learning – The Key to Management Innovation, Sloan Management Review.
- Werren, B., & Burt, N., (2006). Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab. *PT.Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta*

Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Dokumen Lainnya

Modul Pembelajaran Program Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara

Utomo, T.W.W., Basseng, Purwana, B.H. (2017). *Modul Pelatihan Dasar Calon PNS Habitiasi*. Lembaga Administrasi Negara.