

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

Aksi Perubahan

PKA



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021**

MODUL
AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

TAHUN 2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

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

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

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

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

PENULIS MODUL:

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA

EDITOR: Felisia Vestina Santawati, S.Gz., MM.

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	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Hasil Belajar	3
D. Indikator Hasil Belajar	4
E. Materi Pokok	5
BAB II	6
AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI	6
A. <i>Project Based Learning</i>	6
B. Konsep Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	9
C. Merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	18
D. Pembimbingan Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	26
E. Seminar Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	27
F. Pembekalan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	32
G. Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	33
H. Pembimbingan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	36
I. Melakukan Seminar Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	36
BAB III	43
PENUTUP	43
DAFTAR PUSTAKA	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	9
Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Aksi Perubahan	12
Gambar 3. Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	13
Gambar 4. Framework Konsepsi Pembelajaran Aksi Perubahan	18

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 yaitu untuk memimpin pelaksanaan manajemen kinerja dengan tujuan agar pelaksanaan kegiatan yang dapat direncanakan dengan baik dan efisien sesuai dengan standar operasional prosedur, sehingga terselenggaranya peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Struktur kurikulum pada kelompok mata pelatihan inti kepemimpinan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (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. Selain kurikulum inti, Peserta PKA juga diberikan kurikulum pilihan pada kelompok mata pelatihan *smart governance* yang bersifat mandatory dan kurikulum pilihan pada kelompok mata pelatihan penunjang aktualisasi. Masing-masing kurikulum dan agenda pembelajaran memiliki keterkaitan satu sama lain untuk mencapai kompetensi peserta program PKA.

Peran agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja Organisasi dalam program PKA didesain untuk mendukung pencapaian

kompetensi 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.

Mata pelatihan pada Agenda Aktualisasi Kepemimpinan terdiri atas Studi Lapangan Kinerja Organisasi dan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi. Agenda ini merupakan agenda yang membekali peserta memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikan substansi materi pembelajaran yang telah dipelajari pada agenda 2 dan agenda 3. Materi 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. Selanjutnya untuk melakukan penyusunan aksi perubahan, Peserta PKA juga perlu menerapkan penguasaan mata pelatihan smart governance dan penunjang aktualisasi kepemimpinan sebagai satu kesatuan pemahaman yang dituangkan pada kertas kerja aktualisasi.

Pembelajaran aksi perubahan kinerja organisasi, Peserta PKA akan dihadapkan pada kemampuan teknis merencanakan, melaksanakan, dan memonitor kualitas (mitigasi risiko) aksi perubahan di tempat kerja. 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, di awal pembelajaran peserta akan mendapatkan 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, seminar aksi perubahan kinerja organisasi, dan berbagi pengalaman memimpin aksi perubahan kinerja organisasi.

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

B. Deskripsi Singkat

Kegiatan ini memfasilitasi Peserta untuk mengaktualisasikan kepemimpinan manajemen kinerja. Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dalam PKA ini bertujuan untuk menunjukkan Kompetensi kepemimpinan Peserta mengelola perubahan dalam bentuk inovasi yang bertujuan meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

C. 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 unit organisasinya.

D. 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
- i. berbagi pengalaman memimpin Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.

E. Materi Pokok

Materi pokok untuk kegiatan ini terdiri atas:

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

BAB II

AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI

A. *Project Based Learning*

Project Based Learning merupakan suatu bentuk pembelajaran yang memberikan kesempatan peserta pelatihan untuk memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skills*) melalui proses penyelesaian tugas yang didasarkan pada permasalahan dan tantangan yang ada pada kondisi riil yang dihadapi peserta. *Project Based Learning* pada aksi perubahan pelatihan kepemimpinan Pengawas merupakan pembelajaran individu dan kolektif dalam suatu organisasi berbasis pada pelaksanaan perubahan untuk mengembangkan perbaikan pelayanan publik 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 pelayan publik di tempat kerja masing-masing.

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 pelayanan publik.

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

- Fokus pembelajaran bertolak dari suatu pertanyaan terbuka (*open-ended questions*) dan strategis yang akan dijawab oleh peserta dengan menunjukkan aksi nyata (*project*)
- Menggabungkan antara kemampuan memahami konsep dan praktek pada dunia kerjanya
- Mendorong peserta berpikir analitik dan sistematis
- Menggabungkan berbagai keterampilan yang diperlukan sebagai pemimpin organisasi pemerintah seperti komunikasi, kolaborasi, pemberdayaan tim, dan sebagainya
- Peserta mengembangkan pilihan dan menetapkan pilihan yang akan diselesaikan dalam aksi perubahan
- Memberikan kesempatan bagi peserta untuk mendapatkan umpan balik dari *coach*, mentor, maupun *stakeholders* yang terkait dengan *project* yang dikelola sebagaimana yang dihadapi pada kondisi nyata.

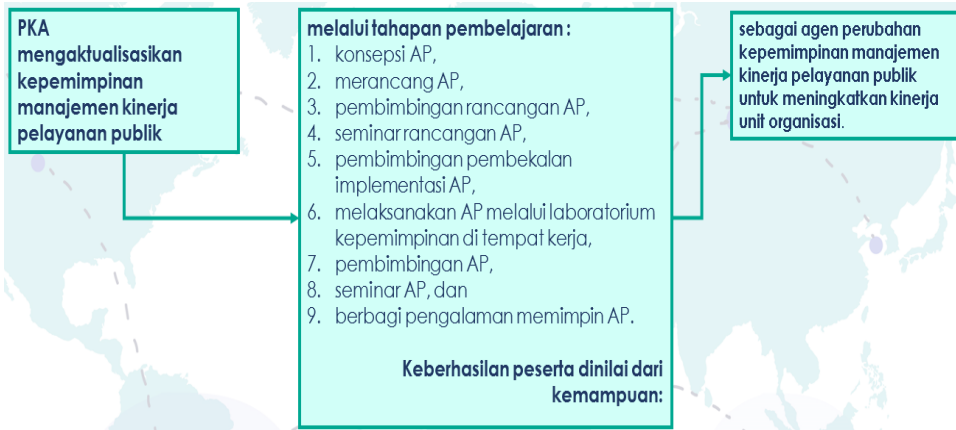
Pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi pada program PKA melibatkan tenaga pengajar PKA yang terdiri dari pengampu mata pelatihan, pembimbing (*coach* dan mentor), dan penguji. Pengertian dari masing-masing tenaga pelatihan, dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengampu mata pelatihan merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya yang bertugas memberikan fasilitasi proses pembelajaran, serta mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan. Pengampu materi memiliki kompetensi, pengalaman, dan keahlian sesuai dengan kebutuhan pembelajaran pada PKA, antara lain: kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran dan penguasaan substansi mata pelatihan 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 atau pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi Peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dan mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan;
 3. Mentor merupakan atasan langsung 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, Anggota Tentara Nasional Indonesia, atau Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, 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 1. Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan

Secara lebih jelas, tahapan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi diuraikan subbab berikut ini:

B. Konsep Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Pelaksanaan pembelajaran konsep aksi perubahan kinerja organisasi dilaksanakan di dalam kelas oleh Pengampu Materi. Selama proses pembelajaran, peserta akan mendapatkan penjelasan mengenai gambaran pembelajaran aksi perubahan dengan sub materi pokok antara lain: penjelasan 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 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 pada agenda ini akan membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan berkinerja tinggi dalam manajemen pelaksanaan kegiatan pembangunan melalui pengalaman *best practices* (studi lapangan) dan aplikasinya dalam Aksi Perubahan dalam peningkatan kinerja organisasi.

Pembahasan mengenai studi lapangan akan disampaikan secara khusus pada modul tersendiri.

Pembelajaran aksi perubahan kinerja organisasi tidaklah berdiri sendiri, namun terkait dengan agenda pembelajaran lainnya dalam PKA. Keberhasilan pembelajaran aksi perubahan ini sangat dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran pada setiap mata pelatihan yang ada di Agenda Kepemimpinan Kinerja dan Manajemen Kinerja, serta telah mendapatkan *basic value* dari Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme.

Mengingat kembali pada pembelajaran Agenda II Kepemimpinan Kinerja dan Agenda III Manajemen Kinerja, berikut disajikan pengamalan belajar kedua agenda tersebut:

1. 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 publik dalam rangka pencapaian organisasi berkinerja tinggi dengan mengedepankan kepemimpinan transformasional.

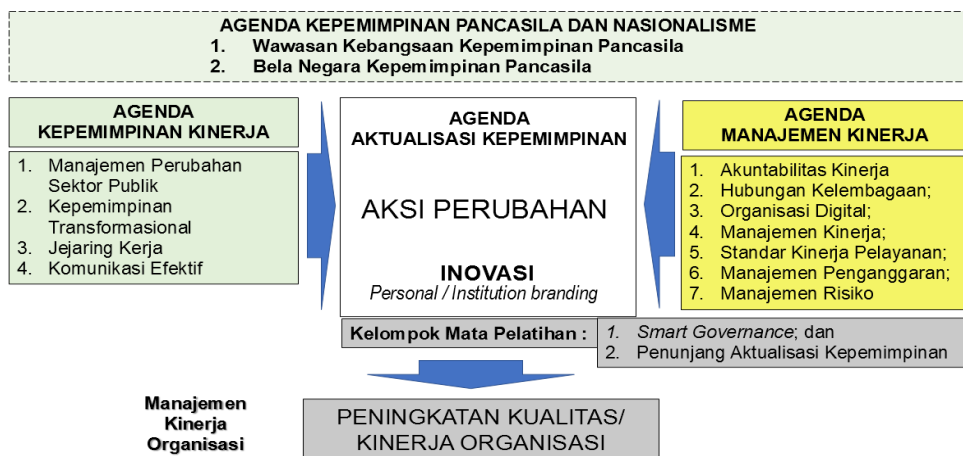
2. Pengalaman Belajar Agenda Manajemen Kinerja

Agenda Pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan manajemen kinerja organisasi dalam menjalin hubungan kelembagaan yang didukung oleh manajemen resiko 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.

Deskripsi pengalaman belajar di atas memberikan gambaran mengenai kemampuan peserta mengaktualisasikan

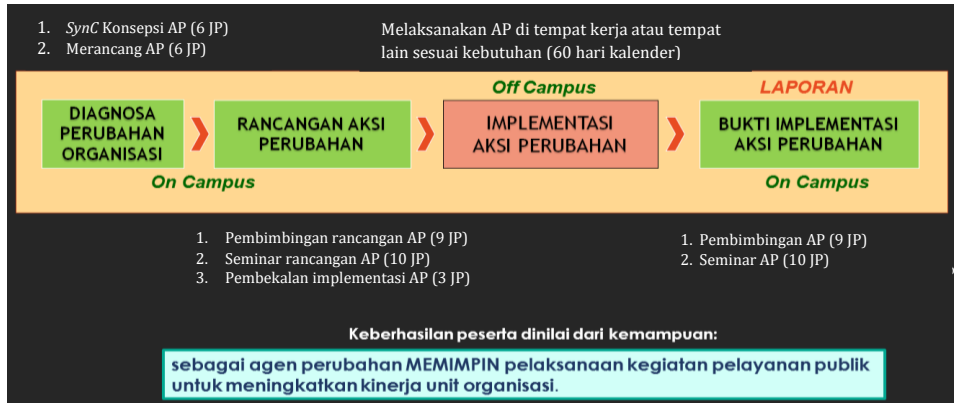
kepemimpinannya melalui pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan mengelola perubahan melalui berbagai bentuk inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi atau kualitas kinerja organisasi. Untuk itu, substansi materi pada setiap mata pelatihan pada kedua agenda tersebut, secara terintegrasi akan memberikan kontribusi pada tahapan pembelajaran menyusun aksi perubahan di tempat pelatihan dan implementasi aksi perubahan di tempat kerja.

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



Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Aksi Perubahan

Selain gambar di atas, dibawah ini disajikan bagaimana keterkaitan mata pelatihan dalam setiap tahapan pembelajaran aksi perubahan.



Gambar 3. Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan

Berdasarkan kedua gambar di atas, terlihat dengan jelas bahwa setiap mata pelatihan memiliki posisi dan peran sesuai substansi mata pelatihnnya masing-masing terhadap pembelajaran agenda IV pada mata pelatihan aksi perubahan. Aksi perubahan secara umum dapat diartikan sebagai kerangka berpikir dan bertindak melakukan suatu perubahan dalam mencapai tujuan dengan cara-cara inovatif dan memberikan dampak pemanfaatan yang lebih luas.

Dalam literatur, perubahan yang sering disebut inovasi berkaitan dengan keberadaan teknologi yang berfungsi membuka wawasan sebuah organisasi tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki oleh organisasi tersebut (Stata, 1989). Sementara itu, Amabile (1996) menyatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari suatu gagasan kreatif dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu melakukan perubahan, memunculkan ide-ide baru, dan menawarkan pelayanan yang

inovatif sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Perubahan yang dilakukan dalam sebuah organisasi dapat berupa perubahan baru yang pertama kali dikembangkan atau merupakan adopsi dari organisasi lain yang telah berhasil melakukan perubahan sebelumnya.

Perlu direnungkan, bahwa perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan dan tidak dapat dihindari. Perubahan pasti akan selalu terjadi agar organisasi tersebut dapat tetap bertahan hidup dan terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman saat ini. Perubahan tidak hanya dilakukan pada organisasi *private* saja, tetapi dalam organisasi publik (instansi pemerintah) perubahan juga perlu terus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kebijakan yang berlaku. Mengingat tuntutan publik yang semakin tinggi, perubahan dan inovasi di organisasi publik menjadi suatu yang krusial. Hal ini dibutuhkan agar organisasi publik dapat mengimbangi dinamika eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat di luar organisasi. Inovasi dapat mengubah karakteristik organisasi publik yang dikenal rigid dan kaku.

Pentingnya inovasi dalam organisasi publik telah menjadi perhatian *United Nation's Department of Economic and Social Affairs* (UNDESA) yang meluncurkan penghargaan *United Nation's Public Service Awards* sejak tahun 2003 dengan tujuan untuk meningkatkan peran, profesionalisme, dan visibilitas pelayanan publik dengan mengukur 3 (tiga) indikator yaitu transparansi dan akuntabilitas, perbaikan pelayanan publik, dan aplikasi yang mendukung *e-government*. Melakukan perubahan dalam organisasi publik seperti instansi pemerintah berarti menerapkan metode organisasi baru

terkait prosedur kerja, organisasi tempat kerja atau hubungan dengan *stakeholder* instansi.

Saat ini, instansi pemerintah telah melakukan berbagai perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan berbagai terobosan (inovasi). Terobosan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan/atau kebutuhan pemangku kepentingan. Mengubah cara lama dalam bekerja menjadi cara baru dengan mengedepankan prinsip dan kriteria inovasi dan tetap memperhatikan koridor kebijakan yang berlaku merupakan salah satu contoh perubahan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi yang secara keseluruhan tergantung pada kinerja masing-masing individu, masing-masing program dan setiap divisi operasional atau unit kerja (Poister, 2015).

Namun, Rhodes et al (2012) menemukan bahwa manajemen kinerja di Indonesia masih berada pada tahap transisi sehingga diperlukan langkah percepatan dalam mencapai manajemen kinerja kelas dunia di sektor publik. Mewujudkan inovasi di sektor publik tidak semudah membalikkan telapak tangan terutama apabila dibandingkan dengan sektor privat. Budaya birokratis dan hirarkis di organisasi publik membuat organisasi ini menjadi tidak fleksibel; sementara itu, inovasi membutuhkan alur informasi dan legitimasi yang fleksibel dan efektif. Karakter organisasi publik yang bersifat kaku tersebut juga menciptakan iklim pekerjaan yang tidak kompetitif sehingga tidak membutuhkan inovasi.

Oleh karena itu, diperlukan adanya sosok pemimpin inovatif yang memiliki visi dan misi yang jelas, mendeliveri visi dan misi menjadi milik organisasi, menguasai dan mengelola substansi pekerjaan, memiliki jiwa inovasi yang tinggi, serta memberdayakan

segala sumber daya yang dimiliki organisasi termasuk Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, sarana dan prasarana, teknologi serta sumber daya lainnya untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi yang ditunjukkan dengan upaya-upaya peningkatan kinerja organisasi. Faktor kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam pemecahan masalah lemahnya inovasi di sektor publik yang berkaitan dengan kinerja organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui suatu proses komunikasi sehingga orang lain tersebut bersedia untuk melakukan sesuatu untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua (Rucky, 2012). Senada dengan hal tersebut, Siagian (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan individu yang menduduki suatu jabatan tertentu dimana individu tersebut mampu dan terampil dalam mempengaruhi perilaku orang lain (dalam hal ini bawahannya) untuk berfikir dan bertindak secara positif sehingga berkontribusi dalam pencapaian kinerja dan tujuan organisasi. Selain itu, Robbins (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam pencapaian sasaran. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kompetensi untuk memotivasi, mendorong, dan mempengaruhi dalam rangka peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Memiliki pemimpin dengan kompetensi kepemimpinan seperti diatas menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi agar dapat meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

Untuk menilai kualitas seorang pemimpin, dapat dilihat dari perannya yaitu sebagai penentu arah, **agen perubahan**, juru bicara

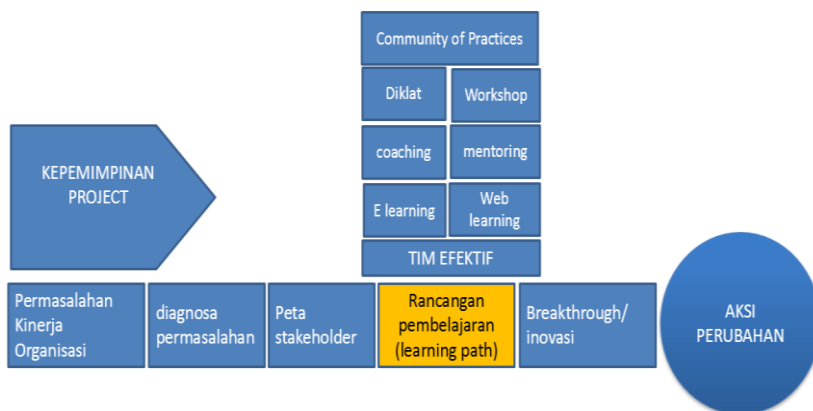
dan pelatih (Werren & Burt, 2006). Seperti telah dijelaskan sebelumnya, tahapan pembelajaran aksi perubahan dalam PKA bertujuan untuk menghasilkan seorang pemimpin yang merupakan agen perubahan dalam peningkatan kinerja organisasi. Sosok pemimpin tersebut adalah agen perubahan (*agent of change*) yang memiliki karakteristik: mampu melakukan diagnosa kebutuhan organisasi dan/atau kebutuhan pemangku kepentingannya, peka terhadap isu-isu strategis yang terkait dengan pelaksanaan tugas jabatannya (organisasi), memilih dan menetapkan alternatif solusi yang inovatif dengan menerapkan teknik baik manajemen kinerja, membangun tim efektif dengan menerapkan teknik komunikasi interpersonal bahkan antar lembaga yang efektif, serta memberdayakan segala kemampuannya dan sumberdaya yang dimiliki organisasi dengan mengedepankan prinsip-prinsip akuntabilitas kinerja dan manajemen risiko, serta tidak kalah pentingnya pemimpin perubahan memiliki kemampuan menjaga keberlangsungan perubahan tersebut, sebagai bentuk aktualisasi kepemimpinan transformasional.

Framework pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Organisasi untuk menghasilkan pemimpin/agen perubahan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja organisasi melalui penetapan standar kualitas, monitoring kualitas dan jaminan kualitas peningkatan kinerja organisasi Pelayanan Publik perlu didukung dengan pemberdayaan dan pembelajaran tim efektif. *Frameworks* ini akan membantu peserta mengembangkan *teamwork*, sekaligus kemampuan komunikasinya dengan berbagai pihak. Sifat aksi perubahan yang membutuhkan kolaborasi akan mengharuskan

peserta untuk berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pihak yang terkait dengan *project* tersebut.

Pengorganisasian Tim Efektif: Peserta menerapkan hasil pembelajaran mengelola tim efektif. Rancangan Pembelajaran kolektif: Menyusun rancangan pembelajaran kolektif sebagai bagian dari strategi perubahan maupun sebagai bentuk transfer *knowledge*. Dari strategi perubahan yang dikembangkan, peserta 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 keseluruhan *framework* dalam pembelajaran aksi perubahan disajikan sebagai berikut:



Gambar 4. Framework Konsepsi Pembelajaran Aksi Perubahan

C. Merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Pelaksanaan pembelajaran merancang aksi perubahan kinerja organisasi dilaksanakan di dalam kelas oleh Pengampu Materi.

Selama proses pembelajaran, 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 perlu mengerti mengenai konsep manajemen kinerja yang merupakan sebuah instrumen yang mengatur individu dan lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga individu dan/atau tim tersebut dapat mencapai tujuan organisasi yang telah disusun sebelumnya (Idemobi & Onyeizugbe, 2011).

Senada dengan hal tersebut 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 *stakeholder* 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. Selain itu, peserta harus mengenali dan mengidentifikasi *stakeholder* internal maupun eksternal yang terkait dengan permasalahan peningkatan kinerja organisasi.

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. Selain itu, peserta juga 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, ketidaktahuan 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).

Berangkat dari data dan informasi diatas, 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 diatas, terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk melakukan analisa permasalahan kinerja organisasi dan kebutuhan *stakeholder* 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 *stakeholder* terkait untuk kemudian dilakukan pendekatan sesuai posisi *stakeholder*. 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 *stakeholder*, (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. Apabila untuk mewujudkan kondisi ideal tersebut diperlukan waktu yang panjang, maka peserta dapat membagi tahapan kegiatan dalam tiga *milestone* yaitu: tahapan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tidak ada batasan yang pasti terkait pembagian tahapan tersebut, namun pada umumnya untuk pelatihan kepemimpinan dapat disepakati durasi pada jangka pendek adalah selama masa *off campus* (60 hari kalender), jangka menengah adalah 6 bulan sampai dengan 1 (satu) tahun setelah pelatihan berakhir, dan jangka panjang adalah lebih dari satu tahun setelah pelatihan berakhir. Rumusan jangka menengah dan jangka

panjang yang baik dan terukur merupakan bentuk komitmen peserta untuk menjaga keberlangsungan aksi perubahan dimasa yang akan datang.

Salah satu kriteria keberhasilan dalam mencapai seluruh tahapan rencana aksi perubahan perlu didukung oleh kemampuan peserta 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*.

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

pembelajaran dikembangkan dengan cara mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran bagi tim melalui berbagai proses pembelajaran di tempat kerja. Bentuk-bentuk pembelajaran kolektif yang dapat dikembangkan antara lain melalui *Coaching/mentoring*, *Community of Practices*, *Benchmarking/patok banding*, *Workshop*, Bimbingan teknis, *E-Learning*, dan sebagainya secara mandiri ataupun kombinasi diantaranya. Aspek-aspek yang dibahas di atas kemudian dituangkan dalam kertas kerja rencana aksi perubahan.

D. Pembimbingan Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

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.

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*).

E. Seminar Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

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 tim evaluator 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.

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 stakeholder, (b) memiliki unsur kebaruan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara 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

No	Indikator	Deskripsi
		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

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

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

PKA). 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 stakeholder yang didukung dengan data
3	Gagasan rencana aksi perubahan dilakukan berdasarkan analisa terhadap kebutuhan stakeholder 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 stakeholder

(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

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 pegangan peserta, *Coach* dan mentor, serta penyelenggara Pelatihan dalam implementasi rancangan aksi perubahan kinerja organisasi di tempat kerja selama masa off campus.

F. Pembekalan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Pembekalan implementasi aksi perubahaan diberikan oleh fasilitator dengan memberikan penjelasan dan/atau mengingatkan kembali terkait hal-hal yang harus diperhatikan dan kiat-kiat sukses selama implementasi aksi perubahan kinerja organisasi di tempat kerja selama *off campuss* 60 (enam puluh) hari kalender. Disamping itu, fasilitator akan membuka ruang diskusi dengan peserta terkait dengan masukan-masukan dari tim penguji (*coach*, mentor, dan

penguji/narasumber) yang diperoleh pada saat seminar rancangan aksi perubahan,

G. Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Pada tahap implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi, peserta mengorganisir aksi perubahan kinerja organisasi yaitu: membentuk 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. Membentuk 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. Alat kerja proses pembimbingan dari coach atau mentor, Peserta dapat menyusun kartu kendali bimbingan yang telah dikonsultasikan.

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 laporan aktualisasi adalah deskripsi capaian hasil perubahan berdasarkan rencana perubahan yang telah ditetapkan, deskripsi proses penerapan kepemimpinan transformasional dalam memimpin pelaksanaan aksi perubahan, analisis capaian kemanfaatan aksi perubahan yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan terkait, dan rumusan strategi untuk menjaga keberlanjutan aksi perubahan pasca pelatihan. Setiap muatan utama yang dilaporkan perlu didukung dengan dukungan bukti-bukti pembelajaran baik berupa dokumen, notulen, foto, rekaman, video, dsb.

H. Pembimbingan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Pada saat peserta kembali ke tempat Pelatihan, peserta diberikan bimbingan oleh *coach* untuk melakukan finalisasi laporan hasil implementasi aksi perubahan kinerja organisasi dan melakukan berbagai persiapan untuk mempresentasikan laporan hasil implementasi aksi perubahan kinerja organisasi melalui pelaksanaan seminar pada kegiatan evaluasi implementasi aksi perubahan.

I. Melakukan Seminar Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

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

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

Jalannya seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi difasilitasi oleh *coach*, setiap peserta diberi kesempatan kurang lebih selama 15-20 menit untuk mempresentasikan rancangannya dengan

memanfaatkan berbagai media presentasi. 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

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

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 yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
3	Mampu memperoleh sebagian hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan kurang relevan
2	Mampu memperoleh sebagian hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dan kurang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
1	Tidak mampu memperoleh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dan dukungan bukti-bukti yang valid dan relevan

(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 stakeholder, didukung stakeholder, dan dituangkan dalam SKP* untuk menjamin keberlanjutan
3	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung oleh mentor, diinformasikan pada stakeholder atau didukung stakeholder, dan dituangkan dalam SKP* untuk menjamin keberlanjutan
2	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung oleh mentor, diinformasikan pada stakeholder 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 stakeholder secara maksimal
3	Mampu mengembangkan strategi diseminasi dan publikasi yang tepat dan mendapatkan dukungan stakeholder secara maksimal, namun belum memanfaatkan media yang modern

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

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 III

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 Pelayanan Publik merupakan modul yang diharapkan dapat menjadi panduan dalam menerapkan kepemimpinan dalam melakukan pembaharuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan memahami permasalahan pelayanan publik yang dihadapi, para pejabat pengawas 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 rancangan aksi 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 Kepala LAN Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator. 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.