

BAHAN AJAR
PEMBEKALAN IMPLEMENTASI
PROYEK
PERSIAPAN BREAKTHROUGH II

BIO DATA WIDYAISWARA



Dr. ASEP IWA HIDAYAT, S.Sos. M.Pd.

WIDYAISWARA MADYA

PUSDIKLAT KEMDAGRI REGIONAL
BANDUNG



Diklat Kepemimpinan Pola Baru

RBPMD DAN RP

PEMBEKALAN IMPLEMENTASI PROYEK

Implementasi Proyek Perubahan

- Menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya dalam mengeksekusi proyek perubahan
- Tahap Laboratorium Kepemimpinan : 2 bulan
- Rancangan Proyek Perubahan (*project charter*) sebagai acuan

Apa yang perlu diperhatikan ?

- Fokus pada area perubahan yang telah disepakati
- Pentahapan kegiatan yang telah direncanakan (*independen vs pre-requisite*)
- Milestone yang telah dirumuskan
- Sinergi Stakeholders & komunikasi
- Sumberdaya (waktu, dana, jejaring, dst)
- Waktu yang tersedia
- Standar/kriteria keberhasilan vs hasil yang dicapai
- Faktor pendukung keberhasilan
- Kendala & strategi mengatasi

Siapa yang terlibat ?

- Struktur pengelolaan proyek perubahan (project charter)
- Stakeholder eksternal
- Mentor
- Coach

Peran & Tugas Mentor

- Sebagai pembimbing dan pengawas peserta;
- Memberikan dukungan penuh kepada peserta diklat dalam mengimplementasikan Proyek Perubahan;
- Memberikan dukungan kepada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumberdaya yang diperlukan dalam melakukan implementasi proyek perubahan;
- Memberikan bimbingan kepada peserta dalam mengatasi kendala yang muncul selama proses implementasi berlangsung;
- berperan sebagai inspirator bagi peserta diklat.

Tugas Peserta

- Melakukan eksekusi keseluruhan tahapan yang telah dirancang dalam project charter dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki;
- Mengambil inisiatif dalam dialog dengan mentor dan coach.
- Melaporkan progress implementasi proyek perubahan kepada coach minimal satu minggu sekali (setiap hari Kamis);
- Mengacu rumusan milestones dalam *project charter* sebagai dasar pencapaian target perubahan;

Tugas Peserta (*lanjut*)

- Menggerakkan seluruh elemen stakeholders terkait (internal & eksternal);
- Mengembangkan instrumen monitoring dan melakukan perekaman terhadap setiap progress yang dihasilkan;
- Menyusun laporan proyek perubahan ke dalam sebuah deskripsi utuh mulai dari proses penyusunan project charter sampai dengan hasil/capaian dari implementasi proyek perubahan (termasuk deskripsi dan analisis terhadap *critical path* dan strategi mengatasi kendala yang muncul).

Tugas Coach

- Melakukan monitoring secara regular terhadap kegiatan peserta selama tahap Laboratorium Kepemimpinan melalui media teknologi informasi (IT);
- Memberikan feedback terhadap laporan progress implementasi proyek perubahan yang disampaikan peserta bimbingan minimal seminggu sekali (setiap hari jum'at);
- Melakukan intervensi bila peserta mengalami permasalahan selama tahapan Laboratorium Kepemimpinan

Tugas Coach

- Melakukan komunikasi dengan mentor terkait kegiatan peserta selama tahap *Laboratorium Kepemimpinan*;
- Mengembangkan instrumen monitoring dan perekaman terhadap progress yang dilaporkan oleh peserta bimbingan.
- Menginformasikan progress yang dicapai peserta kepada penyelenggara diklat

LAPORAN PROYEK PERUBAHAN (cakupan)

1. Latar belakang
 - Deskripsi kondisi Umum (*burning platform- PC*)
 - Rasional pemilihan/penetapan area perubahan (dukungan fakta & data)
 - Keterkaitan area perubahan dengan isu strategik (arah kebijakan) organisasi
2. Tujuan Proyek Perubahan
3. Skop proyek perubahan
4. Standar/kriteria keberhasilan

LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

(cakupan)

5. Deskripsi & analisis Pelaksanaan Proyek perubahan:

- Pelaksanaan tiap tahapan kegiatan
- Analisis Stakeholders internal & eksternal: peran & pengaruhnya
- Kendala : internal & eksternal
- Strategi mengatasi kendala
- Capaian
- Instrumen monitoring yang digunakan

LAPORAN PROYEK PERUBAHAN (cakupan)

6. Penutup : kesimpulan & Rekomendasi

7. Lampiran-lampiran pendukung

- Project Charter (termasuk persetujuan atasan terhadap area perubahan)
- Foto kegiatan, notulen rapat, SK dll

SISTEMATIKA PENULISAN LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

1. COVER
2. LEMBAR PERSETUJUAN/PENGESAHAN
3. KATA PENGANTAR
4. DAFTAR ISI
5. DAFTAR TABEL
6. DAFTAR GAMBAR
7. DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang

B. Fokus Area perubahan dan Gagasan Inovasi

C. Tujuan Inovasi

D. Manfaat Inovasi

BAB II PELAKSANAAN DAN ANALISIS PROYEK PERUBAHAN

- A. PELAKSANAAN TIAP TAHAP KEGIATAN**
- B. ANALISIS STAKEHOLDERS INTERNAL DAN EKSTERNAL : PERAN DAN PENGARUHNYA**
- C. CAPAIAN**
- D. KENDALA**
- E. STRATEGI MENGATASI KENDALA**

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

B. Rekomendasi

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

TUJUAN TAHAP LABORATORIUM KEPEMIMPINAN (BREAKTHROUGH II)

- MELATIH DAN MENINGKATKAN KEMAMPUAN PESERTA DALAM MENGAPLIKASIKAN PENGETAHUAN DAN KETRAMPILAN YANG DIPEROLEHNYA dengan harapan PENGALAMAN NYATA yang diperoleh bisa langsung dirasakan oleh peserta sehingga dapat memicu kemampuan peserta dalam MENGEMBANGKAN KEMAMPUANNYA.
- KEMAMPUAN PESERTA dalam hal ini adalah Kemampuan KOLABORASI (kerjasama, saling menghormati, harga -menghargai, percaya-mempercayai, keterbukaan) dan Kemampuan MEMIMPIN Tim work.

MEMIMPIN PERUBAHAN

DALAM

ORGANISASI

MUATAN PERUBAHAN



PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

- PERUBAHAN PADA TATARAN **KONSEP** DAN **BENTUK** SERTA **NILAI NILAI** ORGANISASI.
- PERUBAHAN PADA TATARAN **STRUKTUR** ORGANISASI.
- PERUBAHAN PADA TATARAN **OPERASIONAL** ORGANISASI (budaya kerja,tata kerja&tata laksana,hubungan kerja,komunikasi kerja dll)

KARAKTERISTIK PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

- ❑ SEMAKIN **TINGGI TATARAN** PERUBAHAN ORGANISASI SEMAKIN **LAMA** DAN **MAHAL** PROSES PERUBAHANNYA.
- ❑ **LAMA** DAN **MAHALNYA** PROSES PERUBAHAN ORGANISASI tidak tergantung dari **BESAR/KECIL** dan **KOMPLEKSITAS ORGANISASI** tetapi tergantung utamanya pada **KONDISI INTERNAL** dan **EKSTERNAL** ORGANISASI.

FAKTOR PENGARUH PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

- ❖ KEKUATAN KEPEMIMPINAN
- ❖ TANTANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS
- ❖ TINGKAT KRISIS INTERNAL YANG TERJADI
- ❖ KESEMPATAN DILINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI
- ❖ TINGKAT KESADARAN DAN KEINGINAN UNTUK BERUBAH
- ❖ KEMUDAHAN APLIKASI SISTIM PEMBAHARUAN.

KEKUATAN PENGGERAK PERUBAHAN

KONDISI YANG MENDUKUNG

- ❑ KELEBIHAN SUMBER DAYA INTERNAL.
- ❑ KESIAPAN DAN KEMAUAN SEBAGIAN BESAR ANGGOTA ORGANISASI.
- ❑ ADANYA GAYA KEPEMIMPINAN YANG ADAPTIF TERHADAP PERUBAHAN

KONDISI YANG MEMBERDAYAKAN

- ❑ DERAJAT TANTANGAN TERHADAP KETAHANAN ORGANISASI.
- ❑ DERAJAT TOLERANSI ANGGOTA ORGANISASI YANG DIPUNYAI UNTUK SUATU PERUBAHAN.
- ❑ DERAJAT DAN SIFAT PERUBAHAN YANG AKAN DILAKSANAKAN.

KEKUATAN PENGGERAK PERUBAHAN

KONDISI YANG MENEKAN:

- ❑ KECENDERUNGAN ORGANISASI UNTUK **TUMBUH** ATAU KECENDERUNGAN **TURUNNYA KINERJA** ORGANISASI.
- ❑ ADANYA PERUBAHAN DAN **KEYAKINAN & MAKNA** YANG DIANUT BERSAMA.
- ❑ ADANYA **KETIDAK PUASAN**.
- ❑ ADANYA **TEKANAN** DARI **PELANGGAN** DAN **KOMPETITOR** YANG LAIN.

KONDISI YANG MEMICU:

- ❑ KEJADIAN **MALAPETAKA** PADA LINGKUNGAN STRATEGIS.
- ❑ ADANYA **KESEMPATAN KESEMPATAN** BARU YANG TIMBUL.
- ❑ ADANYA **PERUBAHAN BESAR BESARAN** PADA **TINGKAT PIMPINAN**.
- ❑ ADANYA **AKUISI** ATAU **PENGAMBIL ALIHAN**.

SIKLUS PERUBAHAN



PENJELASAN KURVA PERUBAHAN

GAMBAR LANGSUNG DI FLIPCHART ATAU
DIPAPAN TULIS

KARAKTERISTIK PEMIMPIN PERUBAHAN YANG DIPERLUKAN

- ❑ Orang yang telah punya **gagasan** bagaimana suatu **sistim** seharusnya bekerja.
- ❑ **Visioner** dan dapat menjelaskan **visi** dan **misi** serta mau memberikan **kesempatan** untuk berdiskusi.
- ❑ **Perilaku** digerakan oleh visi dan intuisi yang berpedoman pada **tujuan organisasi**.
- ❑ Berperan sebagai **Fasilitator, Pengembang, Negarawan**.

KARAKTER PEMIMPIN PERUBAHAN YANG DIPERLUKAN

- ❑ Fokus perhatiannya pada Tujuan Organisasi.
- ❑ Toleransi pada proses penundaan sambil menunggu proses tumbuhnya kesadaran para stakeholder organisasi.
- ❑ Peduli, Mengayomi dan mau membagi Kewenangan.
- ❑ Menggunakan metoda Kolaborasi dan Partnership (Timwork yang efektif)

SYARAT KERJA SAMA TIMWORK YANG EFEKTIF

- Adanya kesepakatan dan komitmen bersama ttg tujuan:
 - **Apa maksud** kerjasama ini ?
 - **Mengapa** kerjasama diperlukan ?
 - **Siapa** yang akan **memimpin** kerjasama ?
 - **Bagaimana** menyelesaikannya ?

SYARAT KERJA SAMA TIMWORK YANG EFEKTIF

- Sama –sama mempunyai hak:
 - Bagaimana anggota Timwork **berkata tidak** kepada pemimpin ? Dan bagaimana sebaliknya?
 - Bagaimana **suara anggota** tim bisa didengar pada dialog yang **konstruktif**.
 - Bagaimana hak **prerogative** pemimpin digunakan ?
 - Apabila terjadi **kegagalan** atas hasil kesepakatan, bagaimana menyelesaikannya.

SYARAT KERJA SAMA TIMWORK YANG EFEKTIF

- Akuntabilitas Bersama:
 - ❑ Semua **akuntabel** terhadap **outcome**.
 - ❑ Bagaimana bentuk **Akuntabilitas** ?
- Kejujuran dan Integritas.
 - ❑ Apa **mekanismenya** ?
 - ❑ **Kebijakan dan Tatalaksana** yang bagaimana yang perlu dijalankan ?

AKUNTABILITAS

- Setiap anggota Tim mempunyai **akuntabilitas** terhadap hasil artinya:
 - Setiap anggota Tim mengerti **mengapa** kita melakukannya.
 - Setiap anggota Tim mengerti **apa** yang kita Lakukan.
- Akuntabilitas setiap anggota Tim sesuai **kewenangan** masing-masing yang telah **disetujui bersama**.

MANAJEMEN PELAKSANAAN

- IDENTIFIKASI KEGIATAN SIAPA MENGERJAKAN APA
 - **Daftar** seluruh tahapan kegiatan .
 - **Klasifikasikan** seluruh kegiatan :utama vs pendukung ; berkaitan vs independence ; kegiatan yang saling ketergantungan (berurutan).
 - **Identifikasikan** kewenangan masing masing stakeholder termasuk para anggota timwork.
 - **Tetapkan** dengan keputusan bersama siapa mengerjakan apa sesuai kewenangan masing- masing.

MANAJEMEN PELAKSANAAN

(LANJUTAN)

- JANGKA WAKTU SETIAP KEGIATAN
 - Identifikasi **urut urutan** kegiatan pada setiap tahapan.
 - Identifikasi waktu **paling awal** setiap kegiatan mulai dilaksanakan beserta target **berapa lama** diselesaikan.
 - Identifikasi **waktu paling akhir** setiap kegiatan mulai dilaksanakan beserta target **berapa lama** diselesaikan.
- KEGIATAN INDEPENDENCE
 - Tetapkan kegiatan **independence** yang dapat dilaksanakan secara paralel.
 - Prioritaskan pelaksanaan kegiatan **independence** yang masuk klasifikasi **kegiatan utama**.

MANAJEMEN PELAKSANAAN

(LANJUTAN)

- KEGIATAN YANG SALING TERGANTUNG.
 - Identifikasi kegiatan yang **saling tergantung** yang merupakan kegiatan utama dan identifikasi **siapa yang punya wewenang**.
 - Identifikasi **milestone** yang menjadi **critical succes faktor**.
 - Identifikasi kegiatan yang **saling tergantung** yang bisa **dipercepat** pelaksanaannya.
 - Perhitungkan **jangka waktu pelaksanaan** kegiatan yang saling tergantung sampai tercapainya tujuan dan bandingkan dengan **benchmark waktu** yang ada.

KENDALA & STRATEGI PENYELESAIAN

- Identifikasi kendala utama:
 - **Petakan** kendala- kendala **utama** pada kegiatan mana dan siapa yang berwenang menanganinya.
 - **Perhitungkan dampak** kendala dari segi **urgensi** dan **keseriusan** penanganan.
 - **Klasifikasikan** kendala dari segi **tingkat kesulitan** penanganan, **kebutuhan waktu** penanganan serta **biaya** yang diperlukan.

KENDALA DAN STRATEGI PENYELESAIAN

- Strategi Penyelesaian
 - **Konsolidasi** Tim work (stakeholder terkait)
 - Identifikasi **kapasitas anggota** Tim work dalam usaha mengatasi kendala.
 - Sepakati **target** waktu dan **mekanisme** penyelesaian kendala.
 - **Focus penanganan** pada kendala utama yang **paling urgen** dan berdampak langsung pada pencapaian tujuan
 - Apabila diperlukan dilakukan **penundaan** pada kegiatan pendukung.

CEKLIST PRAPELAKSANAAN PROYEK

❖ Pembentukan Timwork:

- ❖ Apakah dokumen legal udah selesai dan sah (berlaku).
- ❖ Apakah keanggotaan Timwork sudah confirm dan diisi oleh orang-orang yang benar dan tersedia waktunya.

CEKLIST PRAPELAKSANAAN PROYEK

- ❖ Kesiapan Timwork.
 - ❖ Komitmen anggota.
 - ❖ Nilai-nilai dan etika yang disepakati.
 - ❖ Pedoman Pelaksanaan.
 - ❖ Dukungan peralatan dan pendanaan.
 - ❖ Sosialisasi.
 - ❖ Sistim Akuntabilitas (pelaporan & pertanggung jawaban)

BEBERAPA TIPS

UNTUK

PELAKSANAAN PROYEK

PERUBAHAN

TIPS SIKAP PERILAKU PEMIMPIN

1. Perhatian pemimpin harus **focus** pada **tujuan**.
2. Pemimpin harus selalu melakukan **sosialisasi** dan **diskusi** untuk menanamkan keyakinan kepada seluruh stakeholder akan **manfaat perubahan**.
3. Pemimpin memberikan **toleransi** yang cukup atas **kesalahan** yang dilakukan oleh anggota tim.

TIPS SIKAP PERILAKU PEMIMPIN

(LANJUTAN)

1. Pemimpin memberi **keteladanan** dan **kosistensi** tindakan dengan ucapannya.
2. Pemimpin membuat **keputusan strategik** untuk menunda kegiatan yang kurang diperlukan dalam pelaksanaan tahapan projek perubahan.
3. Pemimpin harus selalu **memantau** dan **menjaga soliditas** tim-work.
4. Pemimpin selalu menjaga **kinerja organisasi** selama pelaksanaan perubahan.

TIPS KINERJA TIMWORK

- Kepentingan anggota timwork **sangat dihormati** sejauh **tidak menghambat** pencapaian tujuan projek perubahan.
- **Nilai-nilai** dan **etika** bekerja sama selalu dijunjung tinggi oleh para anggota timwork.
- **Kesatuan gerak** dan **sikap** perlu terus dijaga.
- **Konflik** diantara para anggota timwork diselesaikan **secepatnya** dan secara **musyawarah**.

TIPS KINERJA TIMWORK

(LANJUTAN)

- Perbedaan pendapat digairahkan **sebelum** ada keputusan, **setelah** ada keputusan dilaksanakan oleh seluruh anggota timwork secara **konsekwen**.
- Kebijakan **satu pintu** untuk hubungan keluar dari Timwork.
- **Tolok ukur kinerja** setiap anggota timwork terdefiniskan dengan jelas.

TIPS STRATEGI PELAKSANAAN

- Kegiatan Timwork diprioritaskan pada kegiatan yang menjadi **pendukung utama** pencapaian tujuan perubahan.
- Setiap kegiatan utama mempunyai **tolok ukur** keberhasilan yang jelas.
- Perhatian utama ditujukan pada **milestone** yang mempengaruhi **langsung** pencapaian tujuan perubahan.
- Tahapan pelaksanaan dapat dilakukan **penundaan** sambil menunggu **dukungan** dari lingkungan strategis.

TIPS STRATEGI PELAKSANAAN

(LANJUTAN)

- Manajemen waktu selalu menjadi acuan utama dalam melaksanakan monitoring.
- Manfaatkan sebaik baiknya peluang / kesempatan atau momentum yang ada untuk keberhasilan projek perubahan.
- Adanya kendala perlu diantisipasi dengan baik untuk dicari cara penyelesaian secara efektif.

TIPS SISTEM AKUNTABILITAS

- Setiap aktifitas dan hasil perlu didokumentasikan dan diadministrasikan dengan baik untuk pertanggung jawaban.
- Agar pertanggung jawaban jelas, pembagian tugas dan kewenangan setiap anggota Timwork harus jelas konektifitasnya terhadap tujuan proyek perubahan.

TIPS SISTIM AKUNTABILITAS

(LANJUTAN)

- Sistim pelaporan harus memakai sistim standar pelaporan yang ada.
- Diusahakan sistim pelaporan dilaksanakan secara tepat waktu.

حاجم أهل البيت

Sekian

Terima kasih

Mohon maaf

Khadim **J**...???

إِنَّا لِلّٰهِ وَإِنَّا
إِلَيْهِ رَاغِبُونَ

سُورَةُ بَقَرَةَ آيَاتُهَا فِي الْاَفَاقِ