

**MODUL**  
**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**

**AKSI PERUBAHAN KUALITAS**  
**PELAYANAN PUBLIK**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**2023**

**MODUL**  
**AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**  
**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**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 KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

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

**PENULIS MODUL:**

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

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

Meita Ahadiyah Kartikaningsih, S.Si., MPP., Ph.D.

**REVIEWER:** Dr. Muhammad Taufiq, DEA.

**EDITOR:** Danang Dwi Cahyono, S.Sos. MPA

**COVER:** Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

**Jakarta – LAN – 2023**

## 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 .....	3
DAFTAR ISI.....	5
DAFTAR GAMBAR .....	6
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat .....	3
C. Tujuan Pembelajaran .....	4
D. Hasil Belajar .....	4
E. Indikator Hasil Belajar .....	4
F. Materi Pokok.....	4
G. Manfaat .....	5
BAB II PEMBELAJARAN AKTUALISASI KEPEMIMPINAN .....	6
A. <i>Project Based Learning</i> .....	6
B. Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik .....	8
BAB III TAHAPAN PEMBELAJARAN AKSI PERUBAHAN .....	19
A. Merancang Aksi Perubahan .....	19
B. Melaksanakan Aksi Perubahan .....	29
C. <i>Coaching dan Mentoring</i> .....	37
D. Seminar AKPER.....	39
BAB IV PENUTUP.....	54
DAFTAR PUSTAKA .....	56

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Framework</i> Pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan <i>Smart Governance (Project Based Learning)</i>	8
Gambar 2 Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Aksi Perubahan	12
Gambar 3 Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	15
Gambar 4 Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	16

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Tuntutan adanya perbaikan pelayanan publik pada organisasi pemerintah senantiasa meningkat dari waktu ke waktu. Manajerial di organisasi pemerintah tidak bisa bekerja hanya mengandalkan apa yang sudah biasa dilakukan. Permasalahan pelayanan publik senantiasa berkembang dari waktu ke waktu dan menjadi semakin kompleks, melibatkan berbagai faktor dan pihak. Di sisi lain kondisi sosial masyarakat juga mengalami perubahan. Ekspektasi masyarakat selalu meningkat, meski kualitas pelayanan publik telah ditingkatkan. Apabila organisasi pelayanan publik tidak melakukan perubahan-perubahan, akan semakin tertinggal dan kepuasan masyarakat semakin menurun.

Hal tersebut menjadi tantangan sekaligus kesempatan untuk terus menerus meningkatkan pelayanan publik. Cara-cara yang telah ditempuh sebelumnya seringkali tidak lagi efektif untuk menghasilkan pelayanan yang prima. Inovasi memberikan jalan untuk organisasi pelayanan publik bisa lebih responsif terhadap perubahan dan mengembangkan solusi yang efektif untuk menghasilkan nilai tambah pelayanan bagi masyarakat.

Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas didesain untuk mendukung pencapaian kompetensi kepemimpinan pelayanan yang mampu mengaktualisasikan berbagai hasil pembelajaran dalam pelatihan untuk melaksanakan kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan di instansinya.

Aksi perubahan kualitas pelayanan publik sebagai salah satu mata pelatihan untuk pencapaian kompetensi tersebut harus memiliki kontribusi nyata dalam mengimplementasikan program perubahan inovatif yang akan dilaksanakan pada lingkup organisasi. 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 pelayanan organisasi, dimana aksi perubahan kualitas pelayanan publik yang menjadi produk pembelajaran PKP 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 Kualitas Pelayanan Publik, Studi Lapangan Pelayanan Publik 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 kualitas pelayanan publik sedangkan pembahasan mengenai studi lapangan pelayanan publik dibahas pada modul terpisah.

Pembelajaran aksi perubahan dilakukan sebagai bentuk kemampuan peserta untuk mengaktualisasikan kepemimpinan 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.

Secara umum, tahapan pembelajaran aksi perubahan kualitas pelayanan publik, meliputi penjelasan konsepsi aksi perubahan kualitas pelayanan publik, penjelasan merancang aksi perubahan, pembimbingan aksi perubahan kualitas pelayanan publik, seminar rancangan aksi perubahan kualitas pelayanan publik, pembekalan implementasi aksi perubahan kualitas pelayanan publik, implementasi aksi perubahan kualitas pelayanan publik, pembimbingan aksi perubahan kualitas pelayanan publik, dan seminar aksi perubahan kualitas pelayanan publik.

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

## **B. Deskripsi Singkat**

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan kepemimpinan dalam mengelola aksi perubahan kualitas pelayanan publik. Dalam kegiatan aksi perubahan kualitas pelayanan publik diharapkan peserta dapat menerapkan kepemimpinan dalam pelayanan publik. Mata pelatihan disajikan secara interaktif melalui metoda ceramah, diskusi, studi kasus, pada saat pembekalan pelaksanaan aksi perubahan. Selain itu peserta juga diminta untuk melakukan unjuk kerja menyusun rancangan aksi perubahan dan melaksanakan aksi perubahan pelayanan publik di tempat kerja. Keberhasilan peserta dinilai dari

kemampuan peserta menyusun rancangan aksi perubahan pelayanan publik serta mempraktikkan simulasi kerja kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan kualitas pelayanan publik berdasarkan rancangan yang telah disusun.

### **C. Tujuan Pembelajaran**

Tujuan pembelajaran ini adalah meningkatkan kemampuan peserta dalam menerapkan kepemimpinan yang melayani dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai permasalahan yang dihadapi dan pembelajaran tim efektif sehingga dapat mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas.

### **D. Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menerapkan kepemimpinan dalam mengelola perubahan pelayanan publik sesuai dengan bidang tugas dan perannya sebagai pejabat pengawas sehingga mampu menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas.

### **E. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- A. Mampu menjelaskan konsepsi pembelajaran aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
- B. Mengembangkan pembelajaran tim efektif;
- C. Menerapkan setiap tahapan pembelajaran aksi perubahan kualitas pelayanan publik.

### **F. Materi Pokok**

Materi pokok untuk kegiatan ini terdiri atas:

1. konsep pembelajaran aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
2. pembelajaran merancang aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
3. pembimbingan merancang aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
4. seminar rancangan aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
5. pembekalan implementasi aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
6. implementasi aksi perubahan kualitas pelayanan publik;
7. pembimbingan aksi perubahan kualitas pelayanan publik; dan
8. seminar aksi perubahan kualitas pelayanan publik.

#### **G. Manfaat**

Modul ini diharapkan menjadi acuan dalam memberikan materi tentang aksi perubahan kualitas pelayanan publik sehingga para pejabat Pengawas dapat mengaktualisasikan kepemimpinannya dalam mengelola perubahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## 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.

*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 pelayanan publik di instansinya. Peserta tidak hanya belajar konten pembelajaran yang relevan dan situasi lapangan pekerjaan namun juga dilengkapi dengan pembelajaran untuk mempersiapkan pelayanan publik yang 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 bertolak 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, 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 *stakeholders* 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 Kualitas Pelayanan Publik

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 Pengawas 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 perbaikan pelayanan publik yang mendukung pencapaian misi organisasi.

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



**Gambar 1** *Framework Pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan Smart Governance (Project Based Learning)*

Pelaksanaan pembelajaran konsep aksi perubahan kualitas pelayanan publik dilaksanakan secara mandiri melalui LMS yang dikembangkan Lembaga Administarsi Negara (LAN), dan 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 kualitas pelayanan publik, keterkaitan substansi antara agenda pembelajaran kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan terhadap pembelajaran aksi perubahan, tahapan pembelajaran aksi perubahan, dan sistem evaluasi dan indikator evaluasi aksi perubahan. Pada tahap pembelajaran ini peserta diharapkan sudah mulai melakukan pendalaman terkait dengan gagasan-gagasan awal dan hal-hal teknis pembelajaran untuk menghasilkan produk pembelajaran aksi perubahan.

Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik pada program PKP adalah bagian dari agenda keempat yaitu Agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Agenda pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan akan berperan dalam memberikan dukungan yang signifikan untuk membantu peserta mencapai salah satu kompetensi PKP yaitu **mengaktualisasikan** kepemimpinan pelayanan publik. Pengalaman belajar pada agenda ini akan membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kapasitas kepemimpinan pelayanan publik.

Pembelajaran aksi perubahan pelayanan publik terkait dengan agenda pembelajaran lainnya dalam PKP. Keberhasilan pembelajaran aksi perubahan ini sangat dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran pada setiap mata pelatihan yang ada di Agenda Kepemimpinan Pelayanan dan Pengendalian Pekerjaan, serta telah mendapatkan *basic value* dari Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme. Selain itu dari kelompok

mata pelatihan pilihan, peserta juga dapat memperoleh pengalaman pembelajaran untuk memperkuat aksi perubahan pelayanan publik yang dilakukan.

Berikut disajikan pengalaman belajar dari agenda Kepemimpinan Pelayanan, Pengendalian Pekerjaan, aktualisasi kepemimpinan, Mata pelatihan Dasar, dan Mata pelatihan Pilihan:

1. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara

Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan pemahaman Pancasila dan wawasan kebangsaan melalui pemaknaan terhadap nilai-nilai dan konsepsi bela negara, moral, dan etika dalam konteks penguatan kedisiplinan dan kapasitas kepemimpinan bela negara dengan memperhatikan kearifan lokal, sehingga Peserta memiliki kemampuan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan Pancasila dan bela negara dalam mengendalikan pelayanan publik sebagai bagian dari upaya bela negara

2. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Pelayanan Publik

Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan mendiagnosa masalah dan menemu-kenali gagasan melalui berpikir kreatif dengan memberdayakan dan membangun tim yang didukung komunikasi efektif dalam memimpin pengendalian pelayanan publik.

3. Pengalaman Belajar Agenda Pengendalian Pekerjaan

Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan mengendalikan kegiatan pelayanan publik dengan mengedepankan perencanaan kegiatan dan anggaran pelayanan

publik yang berorientasi terhadap manajemen mutu, pengawasan, dan pengendalian, serta mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

4. Pengalaman Belajar Agenda Aktualisasi Kepemimpinan

Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan melayani melalui pengalaman *best practices* pengendalian kegiatan pelayanan publik dan aplikasinya dalam Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

5. Pengalaman Belajar Mata Pelatihan Dasar

Pembelajaran ini membekali Peserta dengan kemampuan berfikir kreatif, keterbukaan adaptasi, dan keterampilan digital untuk meningkatkan kinerja organisasi.

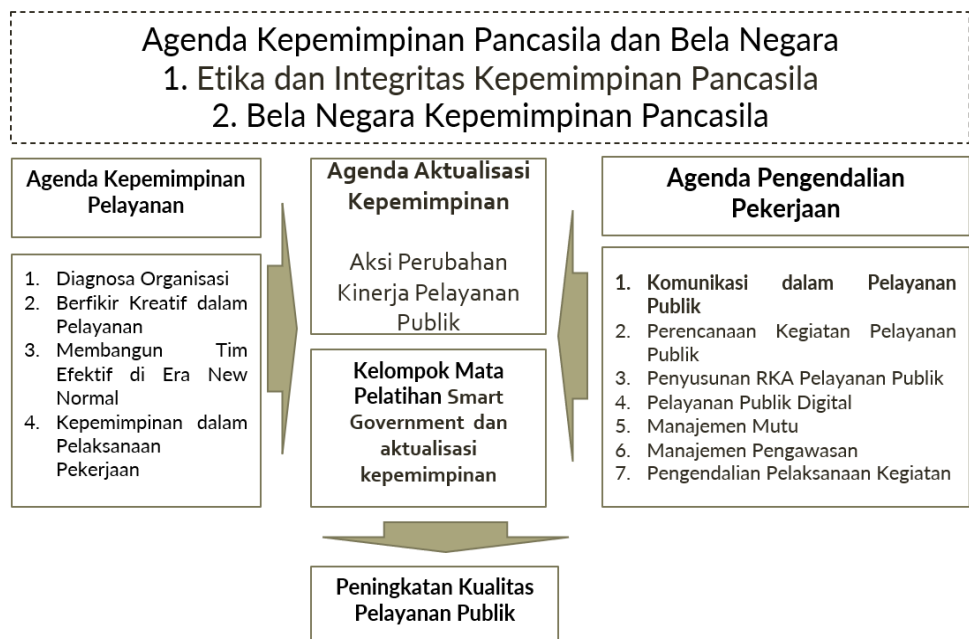
6. Pengalaman Belajar Mata Pelatihan Pilihan

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 Kualitas Pelayanan Publik dengan mengelola perubahan melalui berbagai bentuk inovasi untuk meningkatkan pelayanan publik. 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 mata pelatihan agenda pembelajaran I, II dan III dengan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2 Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Aksi Perubahan**

Gambar 2 memperlihatkan hasil pada pembelajaran agenda II (Kepemimpinan Pelayanan) dan agenda III (Pengendalian Pekerjaan) secara langsung mempengaruhi dan dipraktekkan dalam penyusunan Aksi Perubahan, sedangkan agenda I (Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara) menjadi dasar dan acuan dalam pelaksanaan sehingga aksi perubahan sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan mencerminkan tindakan bela negara 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 kualitas pelayanan publik secara inklusif. 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 pelatiahannya 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.

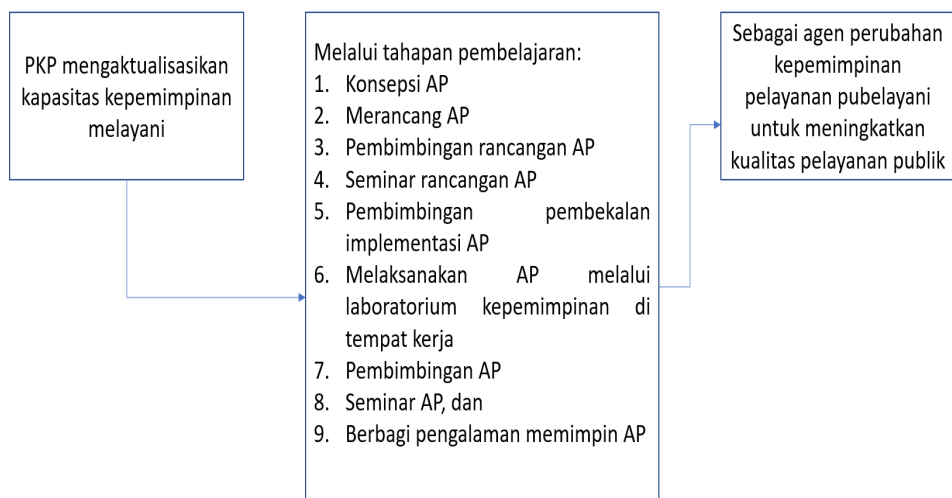
Pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik pada program PKP melibatkan tenaga pengajar PKP yang terdiri dari pengampu agenda, pembimbing (coach dan mentor), dan penguji. Pengertian dari masing-masing tenaga pelatihan, dijelaskan sebagai berikut:

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 PKP, antara lain: kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran dan penguasaan substansi agenda, 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 dalam menggali potensi Peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik dan mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan;
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 Kualitas Pelayanan Publik;
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 Kualitas Pelayanan Publik dan/atau evaluasi implementasi Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik.

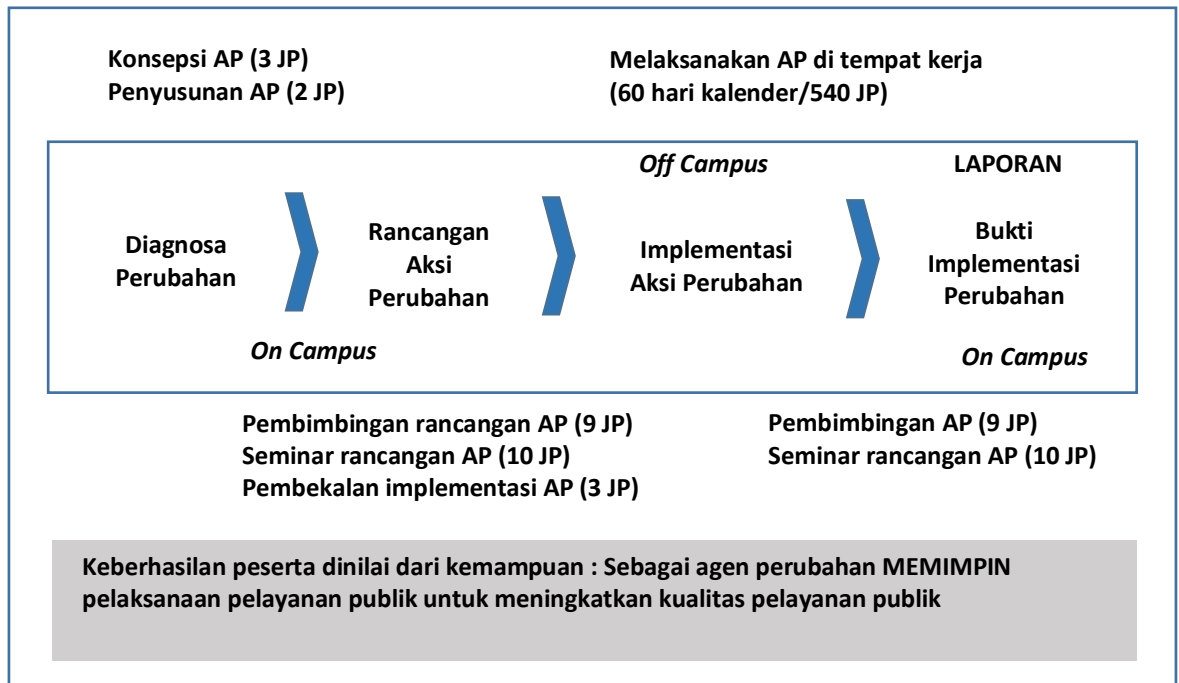
Setiap tenaga pelatihan di atas, memiliki peran dan fungsinya masing-masing dalam pembelajaran Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik pada program PKP. Peran dan fungsi tersebut akan dijelaskan secara terintegrasi dalam setiap tahapan pembelajaran aksi perubahan.

Tahapan pembelajaran Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik 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 5 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 akan mengharuskan peserta untuk berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pihak yang terkait dengan *project* tersebut.

Proses perubahan membutuhkan kapasitas dari seluruh tim yang terlibat. Untuk itu sebagai bagian dari strategi perubahan, perlu dikembangkan proses pembelajaran kolektif yang memungkinkan terjadinya transfer *knowledge*. Dari strategi perubahan yang dikembangkan, peserta dapat mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran bagi tim melalui berbagai metode pembelajaran di tempat kerja dan dituangkan dalam rencana pembelajaran yang menjadi bagian dari rencana aksi perubahan. 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

Pejabat pengawas yang mengelola pelayanan publik harus mampu melakukan *environment scanning* untuk mengidentifikasi permasalahan dan area perubahan yang diperlukan, menilai dampak dari permasalahan yang ada terhadap pelayanan yang diberikan, serta mengembangkan upaya perbaikan yang diperlukan. Pada proses merancang aksi perubahan, reformer perlu melakukan diagnosa masalah pelayanan publik yang berbasis *evidence*. Dalam proses ini peserta dapat memilih *tools* maupun konsep yang relevan dengan kondisi yang dihadapi. Selanjutnya peserta mengembangkan strategi perubahan yang dipilih dari berbagai alternatif strategi yang ada.

Pelaksanaan pembelajaran merancang aksi perubahan kualitas pelayanan publik dilaksanakan dalam pembelajaran mandiri, *e-learning*, dan kelas. Selama proses pembelajaran, peserta akan mendapatkan penjelasan tentang bagaimana menyusun rencana aksi perubahan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik, 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 Pengawas perlu mengerti mengenai konsep pelayanan publik. Dengan memahami konsep tersebut, peserta dapat mendiagnosa kondisi dan permasalahan pelayanan publik pada organisasinya. Untuk

selanjutnya peserta dapat mengidentifikasi kebutuhan maupun langkah perbaikan yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

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 Pengawas. Peserta juga perlu mendeskripsikan kondisi pelayanan publik saat ini dan membandingkannya dengan kondisi ideal untuk mengetahui permasalahan yang ada. Selain permasalahan yang dihadapi pada saat ini, dapat pula dilakukan analisis permasalahan pelayanan publik yang memerlukan antisipasi sehingga tidak menimbulkan permasalahan. Selain itu, peserta harus mengenali dan mengidentifikasi *stakeholder* internal maupun eksternal yang terkait dengan permasalahan pelayanan publik tersebut. Teknik untuk melakukan Diagnosa Organisasi dapat dipelajari dalam mata pelatihan Diagnosa Organisasi.

Dalam menyusun rancangan aksi perubahan pelayanan publik, peserta perlu menunjukkan kemampuan berpikir analisis untuk mendapatkan **ketepatan Rancangan Aksi Perubahan dengan permasalahan pelayanan yang telah dianalisis sebelumnya**. Ketepatan yang dimaksud di sini adalah kesesuaian atau relevansi rancangan aksi perubahan dengan rencana perbaikan pelayanan publik. Selain tepat, Rancangan Aksi Perubahan tersebut juga harus disetujui oleh atasan langsung atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh PPK yang berperan sebagai Mentor.

Dalam penetapan gagasan rencana aksi perubahan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pelayanan publik di organisasinya peserta akan menerapkan proses berfikir kreatif dan

Kepemimpinan Pelayanan. Pembahasan dalam mata pelatihan Berpikir Kreatif dalam Pelayanan dan materi Kepemimpinan Pelayanan dapat membantu peserta memahami konsep yang dapat diaplikasikan dalam penyusunan rancangan aksi perubahan tersebut. Selain itu hasil pembelajaran dari kegiatan studi lapangan dapat menjadi inspirasi dari *lessons learned* yang diperoleh terkait dengan pembaharuan yang telah diterapkan lokus studi lapangan.

Hasil proses berpikir kreatif tersebut akan menghasilkan gagasan aksi perubahan. Untuk melaksanakan gagasan tersebut, 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.

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 melakukan pengendalian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Keterkaitan yang jelas dan terukur antara tahapan rencana aksi perubahan dan pengendalian pekerjaan untuk mendapatkan

hasil yang diharapkan merupakan salah satu komponen penilaian kualitas rancangan rencana aksi perubahan.

Rencana aksi perubahan diharapkan telah memiliki kegiatan yang jelas dan terukur serta didukung oleh pengelolaan pengendalian pekerjaan 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 PKP sebagai *lead change agent*. Strategi penyusunan rencana pembelajaran dikembangkan dengan cara mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran bagi tim melalui berbagai proses pembelajaran di tempat kerja. Bentuk-bentuk pembelajaran kolektif yang dapat dikembangkan antara lain melalui *Coaching/mentoring*, *Community of Practices*, *Benchmarking*/patok banding, *Workshop*, Bimbingan teknis, *E-Learning*, dan sebagainya secara mandiri maupun kombinasi diantaranya.

Aspek-aspek yang dibahas di atas kemudian dituangkan dalam kertas kerja rencana aksi perubahan. Untuk memudahkan peserta menyusun rancangan aksi perubahan, kelima indikator tersebut

dituangkan dalam Rancangan Aksi Perubahan PKP. Substansi Rancangan Aksi perubahan 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.

Pada deskripsi masalah tersebut Peserta juga menjelaskan cakupan dampak yang akan terjadi serta gambaran ringkas rencana aksi perubahan dibutuhkan dalam menangani permasalahan kualitas atau peningkatan kualitas pelayanan serta kebutuhan stakeholder.

Jika substansi aksi perubahan ini relevan atau memiliki kemiripan yang relatif dengan aksi perubahan sebelumnya, maka dalam latar belakang perlu dijelaskan referensinya, antara lain aksi perubahan yang pernah dilakukan oleh peserta PKP 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 peningkatan kualitas pelayanan publik. Selanjutnya dijelaskan

masing-masing tujuan yang akan dicapai baik jangka panjang (di atas satu tahun sampai dengan maksimal dua tahun), jangka menengah (6 bulan sampai dengan maksimal satu tahun) dan jangka pendek (batas waktu berakhirnya PKP). Peserta perlu memperhatikan secara tajam capaian-capaian yang akan diperoleh dalam rencana aksi perubahan. Informasi capaian tersebut dapat bersifat terobosan inovatif. 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 peninagkatan pelayanan publik 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 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 kualitas pelayanan publik dan keterkaitannya dengan cakupan bidang tugas dan perannya sebagai pejabat pengawas sehingga mampu menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas.

## **E. Profil Organisasi dan Analisa Masalah**

### **1. Profil Organisasi**

Memuat penjelasan kondisi kualitas pelayanan publik organisasi yang ada saat ini didukung dengan data/informasi yang valid dan relevan. Deskripsi profil kinerja organisasi tersebut memiliki relevansi terhadap ketepatan rencana aksi perubahan yang akan disusun.

### **2. Analisa Masalah Pelayanan**

Memuat analisis permasalahan terkait kualitas pelayanan dengan menggunakan *tools analysis* yang tepat, serta menjelaskan cakupan permasalahan kualitas pelayanan tersebut. Deskripsi analisis masalah tersebut diperkuat dengan melampirkan data empiris sebagai bukti pendukung.

## **F. Strategi Penyelesaian Masalah**

### **1. 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 pembelajaran studi lapangan maupun juga dapat digunakan sebagai pertimbangan dan sumber solusi dalam aksi perubahan. Peserta mengembangkan ide atau solusi yang *implementable* serta mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kualitas pelayanan secara inovatif sesuai dengan kriteria inovasi: (a) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholder, (b) memiliki unsur kebaharuan, (c)

bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

## **2. 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.

## **3. 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.

## **4. Rencana 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.		

### **G. 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 Kualitas Pelayanan Publik, peserta mengorganisir aksi perubahan melalui proses: membentuk tim aksi perubahan; menginspirasi dan menggerakkan pemangku kepentingan; memantau dan mengendalikan kegiatan aksi perubahan; dan mendokumentasikan kegiatan aksi perubahan. Implementasi Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik 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 tujuh 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 pelayanan publik untuk mencapai target perubahan dengan menerapkan pengendalian pekerjaan. Tim kerja ini disusun dan ditetapkan dengan memperhatikan konsepsi 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 pekerjaan.

6. Melakukan analisis terhadap dampak kemanfaatan aksi perubahan dari terobosan pelayanan publik 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.

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 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, notulensi, foto, rekaman, video, dsb.

Muatan utama Laporan Implementasi Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik minimal memuat komponen berikut:

- 1. Ringkasan Eksekutif**
- 2. Rancangan Aksi Perubahan**

Memuat laporan implementasi 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, startegi penyelesaian masalah, pemetaan sikap perilaku sesuai dengan rancangan aksi perubahan.

### 3. Deskripsi Proses Kepemimpinan

Memuat penjelasan terkait dengan kemampuan peserta dalam memperoleh atau capaian implementasi rencana aksi perubahan dengan efektif dan efisien yang dapat diukur dalam satuan kuantitatif dan/atau kualitatif serta melampirkan *evidence*. Dijelaskan pula proses pengambilan keputusan dalam mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan secara berintegritas. Menjelaskan proses pengembangan kompetensi untuk mendukung adopsi perubahan yang memuat:

- a. Membangun Integritas
- b. Pengelolaan Budaya Pelayanan (Pemanfaatan TI)
- c. Pengelolaan Tim.

### 4. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

Memuat penjelasan tentang proses memperoleh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan.

- a. Capaian dan Bukti Perbaikan Kualitas Pelayanan Publik

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%, 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)

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 kualitas pelayanan publik 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 stakeholder 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 bagaiman rencana tindak lanjut aksi perubahan tersebut didukung oleh mentor, disampaikan kepada stakeholder lalu mendapat dukungan stakeholder dan kemudian dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Rencana tindak lanjut dalam penjelasan tersebut memuat kegiatan jangka pendek dengan menetapkan 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.

### ***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 PKP. 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 pengendalian pelaksanaan pekerjaan untuk 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

## **2. *Coaching* dan *Mentoring* Pemetaan Pengembangan Potensi Diri**

Pada tahap mentoring, mentor melakukan penilaian sikap perilaku kepemimpinan peserta pelatihan kemudian menyetujui hasil penilaian sikap perilaku kepemimpinan dan 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 AKPER**

##### **1. Seminar Rancangan Akper**

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, penyusunan tahapan kegiatan aksi perubahan yang telah menerapkan manajemen risiko untuk mengantisipasi berbagai potensi kendala/masalah yang akan berpengaruh terhadap keberlangsungan aksi perubahan, dan rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan. Panduan umum tersebut dapat dikembangkan atau dimodifikasi oleh pengampu materi dan/atau pembimbing (*coach*).

Setelah menyelesaikan rancangan aksi perubahan kualitas pelayanan publik, 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 Kualitas Pelayanan Publik 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 PKP merupakan bentuk evaluasi rancangan aksi perubahan. Jalannya seminar rancangan aksi perubahan kinerja publik 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 pelayanan.

2	Terobosan inovatif	Kemampuan untuk mengembangkan ide atau solusi yang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kualitas pelayanan 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 Mutu Pekerjaan	Kemampuan menyusun ketepatan rangkaian tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian mutunya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan
4	Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi	Kemampuan mengidentifikasi, menjelaskan, dan memutuskan rencana pemanfaatan sumber daya organisasi yang terdiri atas 1). tim efektif, 2). jejaring kerja, dan 3). pemanfaatan teknologi digital
5	Rencana strategi pengembangan kompetensi	Kemampuan mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan

	dalam 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 kualitas pelayanan 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 kualitas pelayanan
1	Gagasan rencana aksi perubahan tidak dilakukan berdasarkan analisa terhadap permasalahan kualitas pelayanan dan kebutuhan stakeholder

(2) Terobosan inovatif

L	Terobosan Inovatif Perubahan
4	Mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kualitas pelayanan secara inovatif dengan memenuhi seluruh kriteria inovasi
3	Mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kualitas pelayanan secara inovatif dengan memenuhi sebagian besar kriteria inovasi
2	Kurang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kualitas pelayanan 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 kualitas pelayanan secara inovatif karena tidak memenuhi kriteria inovasi

(3) Tahapan rencana perubahan dan pengendalian mutu pekerjaan

L	Tahapan Rencana Perubahan dan Pengendalian Mutu Pekerjaan
4	Mampu menyusun rencana aksi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dengan tepat dan jelas, serta terdapat keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian mutunya
3	Mampu menyusun rencana aksi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dengan tepat, sebagian tergambar jelas serta terdapat keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian mutunya

2	Mampu menyusun rencana aksi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, namun kurang tepat dan tidak tergambar dengan jelas keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian mutunya
1	Tidak mampu menyusun rencana aksi dengan tepat dan tidak terdapat keterkaitan tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian mutunya

(4) Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi

L	Kejelasan Peta dan Pemanfaatan Sumberdaya Organisasi
4	Mampu mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan rencana pemanfaatan seluruh sumber daya 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 PKP 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 pelayanan publik di tempat kerja selama masa off campus.

## 2. Seminar Implementasi Aksi Perubahan

Setelah menyelesaikan implementasi aksi perubahan kualitas pelayanan publik, 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 PKP adalah evaluasi implementasi aksi perubahan.

Kegiatan ini memfasilitasi Peserta untuk menunjukkan penguasaan implementasi Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik 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.

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 Pelayanan	Kemampuan untuk mengambil keputusan dalam mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan secara berintegritas
3	Kemanfaatan aksi perubahan	Cakupan manfaat hasil aksi perubahan terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan
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. 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 PKP). 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* dan 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* dan didukung dengan bukti-bukti yang valid dan 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* namun 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 tidak ada 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 kinerja organisasi. 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%, 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).

(2) Kepemimpinan Pelayanan

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

(3) Kemanfaatan Aksi Perubahan

L	Kemanfaatan Aksi Perubahan
4	Aksi perubahan sangat bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan mengantisipasi tuntutan perubahan
3	Aksi perubahan bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan mengantisipasi tuntutan perubahan
2	Aksi perubahan kurang bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan dan mengantisipasi tuntutan perubahan

1	Aksi perubahan tidak bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan 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 mentor, diinformasikan pada stakeholder atau didukung stakeholder, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan.
2	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung mentor dan diinformasikan pada stakeholder, dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan
1	Rencana tindak lanjut aksi perubahan didukung mentor dan dituangkan dalam SKP untuk menjamin keberlanjutan

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

(5) Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan

L	Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam 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	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan 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	Diseminasi dan Publikasi 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 kualitas pelayanan publik, dibawah bimbingan *Coach* dan mentor. Hasil penyempurnaan ini kemudian menjadi dokumen pelatihan yang akan digunakan lembaga penyelenggara PKP sebagai salah satu referensi pembelajaran bagi peserta angkatan berikutnya dan bahan publikasi karya siswa peserta PKP.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Tahapan pembelajaran aksi perubahan kualitas pelayanan publik pada program pelatihan kepemimpinan pengawas yang telah diuraikan, merupakan satu langkah nyata mewujudkan pejabat pengawas yang mampu memenuhi akuntabilitas jabatannya dengan pemenuhan kompetensi manajerial level 2 dan kompetensi pemerintahan jabatan pengawas secara terintegrasi melalui pencapaian kompetensi pelatihan mampu mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan dan manajemen pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit instansinya.

Modul tentang Aksi Perubahan Kualitas 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 *leadership*-nya 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 pengawas, tentu pembelajaran aksi perubahan kualitas pelayanan publik ini belumlah cukup untuk menghasilkan karya yang sempurna. Langkah-langkah nyata yang dilengkapi dimensi afektif atau kepekaan dan kepedulian terhadap masalah atau harapan baik pada kualitas pelayanan publik di organisasinya untuk memenuhi tuntutan atau harapan pemangku kepentingan. Oleh karenanya, peserta PKP harus peka terhadap isu-isu strategis di lingkungan organisasinya dalam konteks peningkatan kualitas pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

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

Thomas, John W, (2000), *A Review Of Research On Project-Based Learning*,  
California, The Autodesk Foundation

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

### 2. Dokumen-dokumen lainnya

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019  
tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas