

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS

AKSI PERUBAHAN KUALITAS
PELAYANAN PUBLIK

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021

MODUL
AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS



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 KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

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

PENULIS MODUL:

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

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA.

EDITOR: Teguh Henry Prayitno, SIAN..

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

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

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	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Hasil Belajar	2
E. Indikator Hasil Belajar	2
F. Materi Pokok	3
G. Manfaat	3
BAB II PEMBELAJARAN AKTUALISASI KEPEMIMPINAN	4
A. <i>Project Based Learning</i>	4
B. Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik	5
BAB III TAHAPAN PEMBELAJARAN AKSI PERUBAHAN	14
A. Merancang Aksi Perubahan	14
B. Proses <i>coaching</i> dan mentoring	18
C. Panduan Dalam Melaksanakan Rancangan Aksi Perubahan	18
D. Pembekalan Implementasi Aksi Perubahan Pelayanan Publik	24
E. Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi	25
F. Pembimbingan Aksi Perubahan Pelayanan Publik	28
H. Melakukan Seminar Aksi Perubahan Pelayanan Publik	28
BAB IV PENUTUP	35
DAFTAR PUSTAKA	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Framework</i> Pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan <i>Smart Governance (Project Based Learning)</i>	6
Gambar 2 Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Aksi Perubahan	9
Gambar 3 Keterkaitan Agenda Pembelajaran dengan Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	10
Gambar 4 Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan	12

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 pelayan bagi masyarakat.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan kepemimpinan dalam mengelola aksi perubahan pelayanan publik. Dalam kegiatan aksi perubahan 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 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 Pelayanan Publik;
- B. Mengembangkan pembelajaran tim efektif;
- C. Menerapkan setiap tahapan pembelajaran aksi perubahan pelayanan publik.

F. Materi Pokok

Materi pokok untuk kegiatan ini terdiri atas:

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

G. Manfaat

Modul ini diharapkan menjadi acuan dalam memberikan materi tentang Aksi Perubahan 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 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 pelayanan 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 atau dikenal dengan sebutan lain menggabungkan hasil pembelajaran di kelas dengan pembelajaran di tempat kerja. Terdapat beberapa karakteristik dari *Project Based Learning*, antara lain:

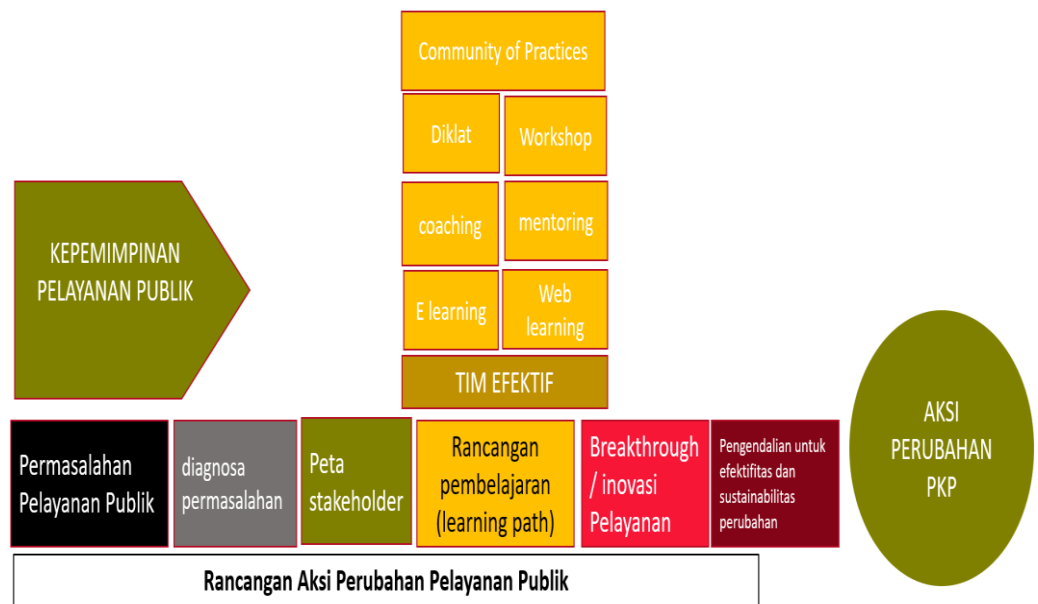
- Fokus pembelajaran bertolak dari suatu pertanyaan terbuka (*open-ended questions*) dan strategis yang akan dijawab oleh peserta dengan menunjukkan aksi nyata (*project*)
- Menggabungkan antara kemampuan memahami konsep dan praktek pada dunia kerjanya
- Mendorong peserta berpikir analitik dan sistematis
- 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.

B. Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik

Dalam desain Pembelajaran Aktualisasi Kepemimpinan *Smart Governance (Project Based Learning)*, 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 mengembangkan perbaikan pelayanan publik yang mendukung pencapaian misi organisasi. Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik dituangkan dalam kertas kerja yang dihasilkan oleh

Peserta. Aksi kinerja menunjukkan Kompetensi kepemimpinannya mengelola perubahan dalam bentuk inovasi yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan.

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)

Aksi Perubahan Kinerja 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 pengamalan belajar dari agenda Kepemimpinan Pelayanan, Pengendalian Pekerjaan, dan aktualisasi kepemimpinan:

1. Pengalaman Belajar Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara

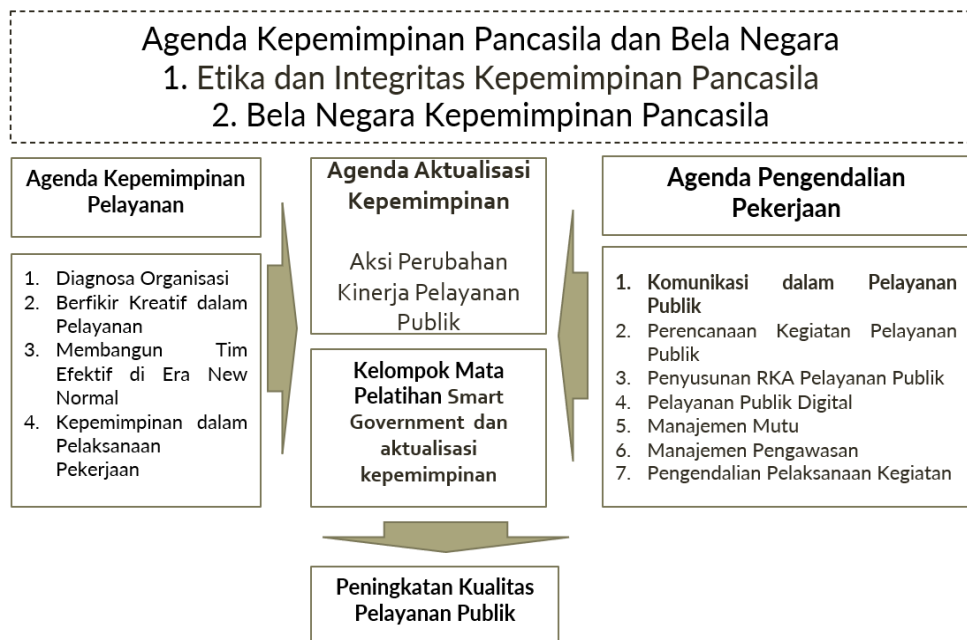
Agenda pembelajaran ini membekali Peserta dengan pemahaman Pancasila dan wawasan kebangsaan melalui pemaknaan terhadap nilai-nilai dan konsepsi bela negara, moral, dan etika dalam konteks penguatan kedisiplinan dan kapasitas kepemimpinan bela negara dengan memperhatikan kearifan lokal, sehingga Peserta 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 Pengelolaan 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 Kinerja Pelayanan Publik dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

Deskripsi pengalaman belajar di atas memberikan gambaran mengenai kemampuan peserta mengaktualisasikan kepemimpinannya melalui pembelajaran Aksi Perubahan Pelayanan Publik dengan mengelola perubahan melalui berbagai bentuk terobosan (*breakthrough*) yang inovatif untuk meningkatkan pelayanan publik. 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 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

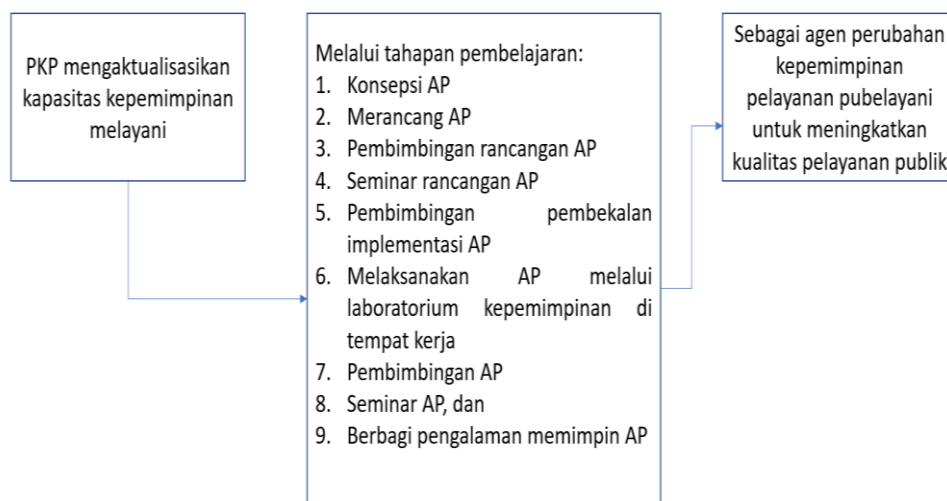
Pengertian dari masing-masing tenaga pelatihan, dijelaskan sebagai berikut:

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 atau pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi Peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik 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 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 Kinerja Pelayanan Publik dan/atau evaluasi implementasi Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik.

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

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



Gambar 4 Tahapan Pembelajaran Aksi Perubahan

Aksi perubahan 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. Peserta diharapkan dapat mengelola tim efektif dalam menerapkan hasil pembelajaran dalam proses aktualisasi kepemimpinan,

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:

- *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 kinerja pelayanan publik 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 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 atau pejabat berwenang lainnya di setiap instansi 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 dalam Pelaksanaan Pekerjaan. Pembahasan dalam mata pelatihan Berpikir Kreatif dalam Pelayanan dan materi Kepemimpinan

dalam Pelaksanaan Pekerjaan 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.

Salah satu kriteria 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.

Untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik 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 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.

B. Proses *coaching* dan mentoring

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.

C. Panduan Dalam Melaksanakan Rancangan 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, 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 kinerja 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 Kinerja 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 public 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 pelayanan.

2	Terobosan inovatif	Kemampuan memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kinerja 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 resiko	Kemampuan menyusun keterkaitan antara tahapan RAP dan pengendalian pengendalian mutu pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan
4	Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi	Kemampuan mengidentifikasi dan menjelaskan rencana pemanfaatan sumberdaya organisasi yang terdiri atas 1). tim kerja, 2). jejaring kerja, dan 3). pemanfaatan teknologi digital
5	Rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	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 PKP). Secara detail level dan kriteria penilaian rencana aksi perubahan dijelaskan sebagai berikut:

(1) Ketepatan rencana aksi perubahan

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

(2) Terobosan inovatif

L	Terobosan Inovatif Perubahan
4	Mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kinerja pelayanan secara inovatif dengan memenuhi seluruh kriteria inovasi
3	Mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja pelayanan secara inovatif dengan memenuhi sebagian besar kriteria inovasi
2	Kurang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja 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 kinerja 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	Keterkaitan tahapan RAP dan pengendalian mutu pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan tergambar dengan jelas

3	Keterkaitan tahapan RAP dan pengendalian mutu pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan salah satunya tergambar dengan jelas
2	Keterkaitan tahapan RAP dan pengendalian mutu pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan kurang jelas
1	Tidak ada informasi keterkaitan tahapan RAP dan pengendalian mutu pekerjaan

(4) Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi

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

D. Pembekalan Implementasi Aksi Perubahan Pelayanan Publik

Pembekalan implementasi aksi perubahan 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 campus* 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,

E. Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

Pada tahap implementasi Aksi Perubahan 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 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 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 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, 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, notulensi, foto, rekaman, video, dsb.

F. Pembimbingan Aksi Perubahan Pelayanan Publik

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

H. Melakukan Seminar Aksi Perubahan Pelayanan Publik

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 PKP 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 menjelaskan capaian implementasi rancangan aksi perubahan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan
2	Kepemimpinan	Kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan melayani dalam pelaksanaan aksi perubahan untuk memperoleh hasil yang diharapkan
3	Kemanfaatan aksi perubahan	Cakupan manfaat aksi perubahan terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan saat ini dan yang akan datang
4	Keberlanjutan aksi perubahan	Kemampuan peserta dalam menunjukkan upaya yang menjamin 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 mencapai seluruh tahapan rancangan aksi perubahan, dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana, serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
3	Mampu mencapai sebagian besar tahapan rancangan aksi perubahan dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana, serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan

2	Mampu mencapai sebagian kecil tahapan rancangan aksi perubahan dan memperoleh hasil sesuai dengan rencana, serta didukung bukti-bukti yang valid dan relevan
1	Tidak mampu mencapai tahapan rancangan aksi perubahan sehingga tidak memperoleh hasil sesuai dengan rencana

(2) Kepemimpinan

L	Kepemimpinan
4	Mampu mengimplementasikan seluruh prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas
3	Mampu mengimplementasikan sebagian besar prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas
2	Mampu mengimplementasikan sebagian kecil prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas
1	Tidak mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan sehingga tidak mendapatkan hasil

(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/atau mengantisipasi tuntutan
2	Aksi perubahan kurang bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan
1	Aksi perubahan tidak bermanfaat bagi penyelesaian permasalahan kinerja pelayanan

(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 kinerja organisasi, 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

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 *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.

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