

Widyaiswara Ebook

Edisi: Minggu 2, Mei 2025



**Menyatukan Nilai,
Kepemimpinan
dan Pengendalian**

AKSI PERUBAHAN PKP YANG BERMAKNA

BIASWORDO ADI

Widyaiswara Ahli Utama

BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR



WIDYAISWARA EBOOK

**MENYATUKAN NILAI, KEPEMIMPINAN, DAN
PENGENDALIAN**

**AKSI PERUBAHAN PKP
YANG BERMAKNA**

Oleh :

Ir. Biasworo Adisuyanto Aka, MM
Widyaiswara Ahli Utama

**BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN 2025**



MENYATUKAN NILAI, KEPEMIMPINAN, DAN PENGENDALIAN AKSI PERUBAHAN PKP YANG BERMAKNA

PENDAHULUAN

Dalam pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)), setiap agenda pembelajaran tidak dapat dipandang sebagai bagian yang berdiri sendiri. Ketiga agenda utama yang meliputi Agenda 1 (Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara), Agenda 2 (Kepemimpinan Pelayanan), dan Agenda 3 (Pengendalian Pekerjaan) dirancang sebagai rangkaian pembelajaran yang saling melengkapi dan memperkuat.

Tujuannya adalah membentuk profil pemimpin birokrasi yang utuh: berkarakter kuat, berorientasi pelayanan, dan memiliki kapasitas manajerial serta pengendalian strategis atas pelaksanaan tugas. Pendekatan holistik ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 49 ayat (1) yang menegaskan bahwa setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus-menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil memperkuat urgensi pengembangan kompetensi sebagai bagian dari manajemen talenta dan pembinaan karier PNS. Maka, pembelajaran dalam PKP dan PKA bukan semata keharusan administratif, melainkan instrumen strategis dalam pembentukan pemimpin publik yang berintegritas dan mampu menghadirkan perubahan.

Agenda 1 berfokus pada internalisasi nilai-nilai dasar Pancasila dan semangat bela negara sebagai fondasi kepemimpinan ASN. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi landasan moral, tetapi juga membentuk kerangka etis dalam pengambilan keputusan publik. Dalam konteks teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns (1978), pemimpin yang memiliki nilai integritas dan visi moral tinggi mampu menginspirasi dan mentransformasi bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Agenda ini juga diperkuat oleh konsep *servant leadership* dari Robert K. Greenleaf (1970) yang menekankan pentingnya pemimpin yang melayani dengan kesadaran moral dan komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, nilai-nilai Pancasila dan bela negara bukan hanya simbolik, tetapi menjadi kerangka praktis

dalam perilaku kepemimpinan birokrasi yang berorientasi pada integritas dan pengabdian kepada negara.

Agenda 2 menempatkan peserta dalam konteks kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) dengan menekankan kemampuan diagnosa organisasi, berpikir kreatif, serta membangun tim yang efektif. Teori *learning organization* dari Peter Senge (1990) menjadi rujukan penting dalam agenda ini, di mana organisasi yang mampu belajar adalah organisasi yang dipimpin oleh individu yang memiliki kecakapan dalam memahami sistem, berpikir ke depan, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai visi bersama. Kemampuan diagnosa organisasi juga mengacu pada pendekatan *force field analysis* yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951), yang membantu pemimpin memahami faktor-faktor penggerak dan penghambat perubahan dalam suatu sistem kerja. Sedangkan aspek membangun tim mengacu pada teori perkembangan kelompok dari Bruce Tuckman (1965) yang menjelaskan tahapan membentuk tim efektif: *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing* — suatu tahapan penting dalam menciptakan sinergi kerja tim yang kokoh.

Agenda 3 memperkuat keterampilan teknis dalam pengendalian pelaksanaan pekerjaan melalui berbagai materi

seperti perencanaan kegiatan, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), manajemen mutu, hingga pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik. Landasan teoretis dari pendekatan ini dapat ditemukan dalam prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming (1986), yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan seluruh anggota organisasi, serta pengukuran kinerja berbasis data. Selain itu, teori manajemen strategis dari Henry Mintzberg (1994) menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menyusun strategi yang adaptif, fleksibel namun tetap terstruktur, khususnya dalam lingkungan birokrasi yang kompleks. Penguasaan terhadap aspek-aspek ini membekali pejabat pengawas dan administrator agar tidak hanya menjadi pelaksana teknis, melainkan juga pengendali strategis atas pelaksanaan pekerjaan yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Agenda 1

Menanamkan Etika dan Integritas sebagai Fondasi Aksi Perubahan

Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara merupakan pijakan fundamental dalam membentuk karakter aparatur sipil



negara (ASN) yang berintegritas dan berjiwa nasionalis. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya pada Pasal 3 ayat (2), ditegaskan bahwa salah satu nilai dasar ASN adalah setia dan taat pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Nilai tersebut tidak hanya bersifat normatif, tetapi menjadi dasar dalam setiap proses pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, dan pelaksanaan tugas ASN. Dengan menanamkan nilai-nilai kepemimpinan Pancasila seperti keadilan, kemanusiaan, gotong royong, dan keberpihakan pada rakyat, ASN dibentuk menjadi pelayan publik yang tidak hanya profesional, tetapi juga bermoral.

Secara teoritis, kepemimpinan berbasis nilai sebagaimana dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam teori *Transformational Leadership*, mengajarkan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang mampu mentransformasikan nilai-nilai ideal seperti integritas, moralitas, dan kepedulian sosial menjadi energi kolektif yang menggerakkan organisasi menuju perubahan yang bermakna. Dalam konteks ASN, nilai-nilai bela negara tidak hanya dimaknai sebagai kesiapan membela tanah air dari ancaman fisik, tetapi juga dalam menjaga kedaulatan moral dan etika



birokrasi dalam menghadapi tantangan zaman, termasuk korupsi, apatisme, dan ketidakpedulian terhadap pelayanan publik.

Nilai bela negara juga memiliki dasar hukum yang kuat sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional untuk Pertahanan Negara, yang menekankan bahwa setiap warga negara, termasuk ASN, wajib memiliki kesadaran bela negara sebagai bagian dari pertahanan non-militer. Dalam konteks pelatihan kepemimpinan, hal ini diterjemahkan dalam bentuk keteladanan, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam merancang aksi perubahan yang berpihak pada kepentingan publik. Dengan kata lain, cinta tanah air tidak lagi diekspresikan melalui simbolisme, tetapi melalui kerja nyata yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan tata kelola pemerintahan.

Oleh karena itu, aksi perubahan yang dirancang oleh peserta pelatihan bukan sekadar proyek inovatif atau produk teknokratik, tetapi harus mencerminkan integritas personal dan komitmen kebangsaan. Tanpa adanya kepemimpinan yang berakar pada nilai, aksi perubahan hanya akan menjadi slogan kosong yang kehilangan ruhnya. Pelayanan publik sejatinya

adalah wujud konkret dari pengabdian kepada bangsa. Dengan menjadikan Pancasila dan semangat bela negara sebagai kompas moral, setiap pejabat pengawas dan administrator tidak hanya menjadi pemimpin birokrasi, tetapi juga penjaga etika berbangsa dan bernegara.

Agenda 2

Kepemimpinan Pelayanan sebagai Mesin Penggerak Inovasi

Dalam era birokrasi modern yang menuntut fleksibilitas, adaptivitas, dan orientasi hasil, pejabat pengawas tidak cukup hanya mengandalkan perintah struktural dalam menjalankan tugasnya. Mereka dituntut memiliki kapasitas dalam *diagnosa organisasi*, berpikir kreatif, serta kemampuan membangun dan memimpin tim kerja yang efektif. Hal ini sejalan dengan semangat Agenda 2 dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), yang berfokus pada kepemimpinan pelayanan (*service leadership*). Agenda ini menjadi jembatan penting antara nilai-nilai kepemimpinan Pancasila (Agenda 1) dan keterampilan teknis pengendalian pekerjaan (Agenda 3). Kepemimpinan pelayanan menekankan bahwa pemimpin ASN bukan hanya

pengendali kebijakan, tetapi juga pelayan publik yang solutif, kolaboratif, dan empatik.

Secara teoritis, pendekatan ini diperkuat oleh konsep *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf (1970), yang menyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pelayan terlebih dahulu. Pemimpin pelayanan berangkat dari kepedulian terhadap kebutuhan orang lain, lalu mengembangkan potensi organisasi dan individu secara kolektif. Dalam konteks birokrasi Indonesia, hal ini tercermin dalam kemampuan pejabat pengawas untuk mendiagnosis masalah organisasi—mulai dari struktur, budaya kerja, hingga sistem pelayanan—kemudian menerjemahkannya menjadi intervensi yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik.

Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif menjadi sangat penting ketika tantangan pelayanan publik semakin kompleks. Dalam Permenpan RB Nomor 89 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, salah satu kompetensi manajerial yang harus dimiliki adalah kemampuan berpikir analitis dan inovatif. Oleh karena itu, Agenda 2 mendorong peserta untuk tidak hanya memahami kondisi organisasi melalui analisis (APKL, USG, FISHBONE, dan SWOT) atau pendekatan sistem,



tetapi juga mengembangkan solusi yang kreatif dan terukur. Proses ini dilatih secara mendalam melalui kegiatan simulasi, studi kasus, dan penyusunan rencana aksi perubahan berbasis kebutuhan riil organisasi.

Lebih jauh, membangun tim efektif menjadi pilar penting dalam implementasi aksi perubahan. Teori *Team Development* oleh Bruce Tuckman (1965) yang meliputi tahap *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*, sangat relevan dalam konteks kepemimpinan pelayanan. Dalam pelatihan PKP, peserta tidak hanya diajarkan cara membentuk tim, tetapi juga memfasilitasi dinamika kelompok agar mampu bekerja lintas sektor dan fungsi secara sinergis. Kolaborasi antar unit kerja bukan hanya memperkuat efektivitas pelaksanaan program, tetapi juga membangun budaya kerja yang saling percaya dan bertanggung jawab.

Dari perspektif hukum, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN* menyebut dalam Pasal 5 huruf b dan c, bahwa ASN wajib menjaga dan menegakkan prinsip nilai dasar dan kode etik ASN, serta berorientasi pada pelayanan publik. Ini memperjelas bahwa kemampuan berpikir kreatif, diagnosis organisasi, dan kolaborasi bukan sekadar kompetensi teknis, tetapi bagian dari tanggung jawab etis dan konstitusional

sebagai pelayan masyarakat. Aksi perubahan yang dirancang dalam pelatihan harus menjadi produk dari proses pemahaman yang utuh terhadap tantangan birokrasi dan aspirasi masyarakat, bukan sekadar tugas administratif.

Agenda 3

Pengendalian sebagai Rangka Rancang Eksekusi yang Terukur

Jika **Agenda 1** adalah arah yang membentuk nilai dan integritas melalui internalisasi Pancasila dan semangat bela negara, dan **Agenda 2** adalah energi penggerak dalam bentuk kepemimpinan pelayanan yang peka dan inovatif, maka **Agenda 3** adalah *rancang bangun sistemik* yang memastikan perubahan dapat dijalankan secara terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Agenda ini mencakup pengendalian pekerjaan melalui serangkaian kompetensi teknis dan manajerial seperti perencanaan kegiatan pelayanan publik, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), teknik komunikasi publik, pelayanan publik digital, hingga penguatan mutu dan pengawasan internal. Dengan penguasaan kompetensi ini, peserta PKP tidak hanya mampu merancang aksi perubahan,

tetapi juga memastikan implementasinya berjalan efektif dan akuntabel.

Landasan teori dari pentingnya pengendalian pekerjaan ini dapat ditelusuri dari teori Manajemen Kinerja oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992) dalam kerangka Balanced Scorecard, yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja secara strategis berbasis data, indikator, dan hasil yang ingin dicapai. Dalam konteks ASN, teori ini membantu pejabat pengawas memahami bagaimana setiap kebijakan atau program harus diintegrasikan dalam sistem manajemen berbasis kinerja (performance-based management). Oleh karena itu, penyusunan RKA tidak hanya soal alokasi anggaran, tetapi juga instrumen strategis untuk memastikan sumber daya publik digunakan secara optimal dan berdampak langsung pada layanan masyarakat.

Lebih jauh, penguasaan teknik komunikasi publik menjadi elemen krusial dalam keberhasilan implementasi program perubahan. Komunikasi yang transparan, persuasif, dan berbasis data akan meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap birokrasi. Hal ini diperkuat oleh teori komunikasi organisasi dari Dennis K. Mumby (2014) yang menjelaskan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi

yang mampu membangun dialog terbuka antara pengambil keputusan dan penerima layanan. Dalam konteks ASN, komunikasi publik juga menjadi medium untuk menyampaikan capaian, menyerap aspirasi, dan menyatukan langkah antar pemangku kepentingan dalam mendukung program prioritas pemerintah.

Selanjutnya, pemanfaatan pelayanan publik digital juga menjadi indikator dari kapasitas modernisasi birokrasi. Mengacu pada *PermenPANRB No. 59 Tahun 2020 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*, pelayanan digital adalah instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, memperluas akses layanan, serta menciptakan proses pemerintahan yang transparan. Oleh karena itu, peserta pelatihan PKP dituntut memahami ekosistem digital layanan publik, mulai dari penggunaan dashboard monitoring, sistem pelaporan otomatis, hingga tata kelola data dan keamanan informasi. Agenda 3 melatih peserta untuk memadukan teknologi dengan proses birokrasi secara bijak dan inovatif.

Secara hukum, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pada Pasal 5 huruf f menegaskan pentingnya ASN untuk berorientasi pada hasil dan akuntabilitas. Sementara itu,

PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil memperkuat pentingnya sistem evaluasi yang berbasis indikator kinerja individu maupun unit organisasi. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan aksi perubahan bukan hanya diukur dari niat baik atau kreativitas, tetapi sejauh mana perubahan itu berdampak nyata dan terkontrol melalui manajemen pengawasan yang profesional. Dengan demikian, Agenda 3 menjadi fondasi penting agar transformasi yang dimulai dari visi dan inovasi dapat terjaga secara sistemik dan terhindar dari stagnasi birokrasi.

STULA (STUDI LAPANGAN)

Kegiatan Pendukung yang Memperkuat Aksi Perubahan secara Praktis

Selain ketiga agenda utama dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), yaitu Agenda 1 (Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara), Agenda 2 (Kepemimpinan Pelayanan), dan Agenda 3 (Pengendalian Pekerjaan), Studi Lapangan (STULA) hadir sebagai elemen pembelajaran yang bersifat aplikatif dan kontekstual. Kegiatan ini dilaksanakan selama 4 hari dengan pendekatan *problem solving* yang terdiri dari tiga tahap esensial: Diagnosa, Desain,

dan Advokasi. Ketiganya membentuk siklus pembelajaran praktis yang memungkinkan peserta tidak hanya memahami teori, tetapi juga mengalami langsung bagaimana perubahan dapat dirancang dan dikelola dari akar permasalahan organisasi.

Pendekatan STULA sejatinya merujuk pada model *experiential learning* (pembelajaran berbasis pengalaman) yang dikembangkan oleh David A. Kolb (1984), yang menekankan bahwa pembelajaran yang efektif tidak hanya terjadi dari membaca dan mendengarkan, tetapi melalui pengalaman konkret, refleksi, konsep abstrak, dan eksperimen aktif. Dalam konteks PKP, STULA menjadikan peserta sebagai subjek aktif pembelajaran yang menelusuri akar masalah organisasi (diagnosa), merancang solusi (desain), dan menguji validitas gagasan dengan stakeholders (advokasi). Hal ini sejalan dengan prinsip *adaptive leadership* oleh Heifetz & Linsky (2002), yang menekankan pentingnya turun langsung ke dalam kompleksitas masalah untuk menghasilkan kepemimpinan yang relevan dan berdampak.

Lebih lanjut, STULA memperkuat prinsip *evidence-based leadership*, di mana pengambilan keputusan dan perencanaan aksi perubahan didasarkan pada data, fakta lapangan, dan



partisipasi nyata dari aktor-aktor di dalam organisasi. Hal ini memperkaya aksi perubahan agar tidak bersifat top-down atau asuntif, melainkan responsif terhadap kebutuhan organisasi dan masyarakat. Selain itu, pengalaman kolaboratif yang dibangun selama STULA memperkuat *team learning* dalam teori organisasi pembelajar oleh Peter Senge (1990), yaitu organisasi yang mampu belajar secara kolektif untuk menghadapi tantangan dan berinovasi secara berkelanjutan.

Secara hukum, pelaksanaan STULA sebagai bagian dari proses penguatan kompetensi kepemimpinan ASN selaras dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 5 huruf c dan d, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi dan integritas dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan menyebutkan bahwa pelatihan kepemimpinan harus mencakup kegiatan pembelajaran yang bersifat *on-the-job* untuk memastikan transfer pengetahuan ke dalam praktik kerja. STULA menjadi perwujudan nyata dari regulasi ini melalui pengalaman langsung yang sistematis dan terarah.

Dengan demikian, STULA bukan sekadar agenda pelengkap, melainkan bagian yang tidak terpisahkan dari



ekosistem pembelajaran PKP. Ia menjadi ruang dialektika antara teori dan praktik, serta medan uji bagi ketangguhan peserta dalam berpikir strategis, bertindak adaptif, dan memimpin perubahan secara nyata. Melalui tahapan Diagnosa, Desain, dan Advokasi, STULA memperkuat jembatan antara rencana aksi dan implementasi di lapangan, sehingga menghasilkan perubahan yang kontekstual, aplikatif, dan berdampak nyata bagi organisasi dan masyarakat.

INTEGRASI KETIGA AGENDA DAN STULA

Pilar Aksi Perubahan untuk Peningkatan Kinerja Organisasi

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bukan sekadar rangkaian agenda yang berdiri sendiri, melainkan sistem pembelajaran yang saling berkelindan dan terintegrasi dalam satu tujuan utama: membentuk pemimpin pengawas yang mampu menciptakan perubahan strategis dan berkelanjutan dalam organisasi publik. Agenda 1, 2, dan 3, serta kegiatan Studi Lapangan (STULA), bila dipahami secara parsial hanya menghasilkan pembelajaran kognitif. Namun, ketika disatukan dalam narasi aksi perubahan yang terstruktur, keseluruhan proses pelatihan menjadi sebuah *journey of transformation* yang menguatkan nilai, kapasitas, dan aksi nyata dari peserta.

Agenda 1 memberikan fondasi paling mendasar: arah moral dan etis dari setiap bentuk transformasi. Melalui penguatan nilai-nilai Pancasila, etika kepemimpinan, serta semangat bela negara, peserta diarahkan untuk memiliki kompas moral yang kuat dalam bertindak. Hal ini relevan dengan teori Transformational Leadership (Bass & Riggio, 2006), yang menyebut bahwa pemimpin transformatif harus menginspirasi nilai, kepercayaan, dan motivasi internal. Landasan hukumnya jelas tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, terutama Pasal 5 huruf a dan f, yang menegaskan bahwa ASN harus menjunjung tinggi nilai dasar serta menunjukkan integritas dan akuntabilitas.

Selanjutnya, **Agenda 2** berperan sebagai instrumen penggerak melalui pendekatan humanis, kolaboratif, dan inovatif. Peserta tidak hanya diajarkan berpikir sistemik dan kreatif, tetapi juga membangun kepekaan terhadap dinamika organisasi serta mampu memobilisasi tim secara efektif. Di sinilah konsep *Servant Leadership* (Greenleaf, 1977) menjadi relevan—pemimpin adalah pelayan yang mendengar, memahami, dan merancang solusi bersama. Agenda ini menekankan pentingnya berpihak kepada masyarakat dan pengguna layanan, sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 89 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Manajerial

ASN, termasuk kemampuan berpikir strategis, membangun kerja tim, dan inovasi pelayanan publik.

Agenda 3, sebagai pengendalian pekerjaan, memberikan keterampilan teknis yang sistematis dan aplikatif—mulai dari penyusunan perencanaan kegiatan, penganggaran berbasis kinerja (RKA), pengawasan mutu layanan, hingga penguasaan pelayanan publik digital. Kompetensi ini menunjang pengelolaan organisasi berbasis hasil (*result-oriented management*) sebagaimana ditekankan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Teori *Total Quality Management* (Deming, 1986) juga memperkuat pendekatan ini—menyelaraskan pengendalian mutu, efisiensi, dan perbaikan berkelanjutan dalam seluruh rantai pelayanan publik.

Kegiatan Studi Lapangan (STULA) kemudian menjadi jembatan nyata antara teori dan implementasi. Dengan pendekatan *problem solving* yang terdiri dari Diagnosa, Desain, dan Advokasi, peserta mengalami langsung kompleksitas masalah organisasi dan mendesain solusi berdasarkan bukti lapangan. STULA mencerminkan prinsip *experiential learning* (Kolb, 1984), yakni pembelajaran melalui pengalaman konkret

yang direfleksikan untuk menghasilkan pemahaman mendalam dan tindakan yang efektif. STULA juga memenuhi amanat Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, yang menyebut pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman untuk membentuk kepemimpinan adaptif dan kontekstual.

Dengan integrasi keempat komponen—Agenda 1, 2, 3, dan STULA—aksi perubahan tidak lagi dipahami sebagai produk sesaat, melainkan sebagai bagian dari ekosistem pembelajaran dan pembaharuan budaya kerja yang berkelanjutan. Aksi perubahan yang dirancang peserta menjadi *manifestasi dari transformasi pribadi dan organisasi*, didorong oleh nilai, ditopang oleh kompetensi, dilaksanakan secara sistematis, dan diuji secara empiris. Dengan pendekatan ini, PKP tidak hanya mencetak pejabat yang mampu berinovasi, tetapi juga mencetak pemimpin transformatif yang siap menjawab tantangan tata kelola publik masa depan.

PENUTUP

Integrasi antara Agenda 1, 2, dan 3, yang diperkuat melalui pelaksanaan Studi Lapangan (STULA), merupakan fondasi utama dalam menciptakan transformasi birokrasi yang nyata dan berkelanjutan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

(PKP). Transformasi yang diharapkan bukan sekadar perubahan prosedural atau administratif, melainkan perubahan paradigma dan perilaku kerja yang lahir dari internalisasi nilai, kemampuan analisis, serta ketangguhan dalam menghadapi dinamika pelayanan publik. Dalam konteks ini, setiap agenda saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri. Agenda 1 membentuk karakter dan arah nilai, Agenda 2 menggerakkan energi solutif dan kolaboratif, Agenda 3 memberikan kerangka sistemik dan keterampilan teknis, sementara STULA menjadi ruang konkret untuk mematangkan gagasan dalam situasi nyata.

Penguatan nilai-nilai Pancasila, etika kepemimpinan, dan semangat bela negara yang terdapat dalam Agenda 1 menjadi pondasi moral bagi setiap tindakan dan kebijakan pejabat pengawas. Tanpa pondasi ini, inovasi dan perubahan berisiko kehilangan arah dan daya tahan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 3 dan Pasal 4, menekankan bahwa ASN harus berintegritas, profesional, dan memiliki loyalitas pada ideologi negara. Oleh karena itu, nilai-nilai dasar tersebut bukan sekadar idealisme normatif, melainkan menjadi panduan dalam pelaksanaan aksi perubahan yang otentik.



Agenda 2 berperan sebagai jembatan antara nilai dan tindakan praktis di lapangan. Dengan pendekatan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) dan kemampuan berpikir kreatif, peserta didorong untuk memahami kondisi organisasi secara mendalam, membangun kolaborasi, dan menyusun solusi inovatif berbasis kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan dengan teori Greenleaf (1977) tentang pentingnya pemimpin yang melayani, serta pendekatan *diagnostic-prescriptive* dalam manajemen perubahan organisasi. Proses ini mengasah kepekaan pemimpin terhadap tantangan nyata yang dihadapi birokrasi, sekaligus meningkatkan kompetensi dalam menyusun strategi perubahan yang inklusif.

Sementara itu, Agenda 3 membekali peserta dengan perangkat teknis yang diperlukan agar aksi perubahan dapat dijalankan secara sistematis, terukur, dan akuntabel. Penguasaan terhadap perencanaan program, penyusunan RKA, pemanfaatan teknologi digital, manajemen mutu, serta teknik komunikasi publik menjadi bagian integral dari pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang profesional. Pendekatan ini relevan dengan semangat Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang



menuntut kesinambungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi berbasis hasil (outcome).

Pelaksanaan STULA selama empat hari dengan pendekatan problem solving yang terdiri dari tahap diagnosa, desain, dan advokasi, menjadi ruang pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) sebagaimana dijelaskan oleh Kolb (1984). Dalam kegiatan ini, peserta tidak hanya belajar secara konseptual tetapi juga dihadapkan langsung pada realitas organisasi, membangun empati, serta menguji ketepatan dan relevansi gagasan aksi perubahan mereka. Hasil dari STULA bukan hanya berupa data dan laporan, tetapi menjadi katalisator penguatan strategi perubahan yang kontekstual dan berdampak nyata.

Dengan demikian, integrasi tiga agenda PKP yang diperkuat oleh STULA membentuk satu rangkaian transformasi kepemimpinan yang menyeluruh. Aksi Perubahan tidak lagi dipandang sebagai sekadar tugas proyek pelatihan, melainkan sebagai cerminan dari pemimpin ASN masa depan—yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga menjunjung tinggi nilai, adaptif terhadap realitas lapangan, serta memiliki visi untuk membangun birokrasi yang melayani dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Edisi ke-4). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)*. Jakarta: LAN RI.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Administrator.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.



Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston:
Pearson Education.

Surabaya, 07 Mei 2025

Penulis

Ir. Blasworo Adisuyanto Aka, MM

Widyaiswara Ahli Utama