



E-BOOK
Edisi 2025

“Dari
Pemahaman
Menuju
Dampak Nyata”

AKSI PERUBAHAN BUKAN PENELITIAN, TAPI BERBASIS ILMIAH

(MEMAHAMI HAKIKAT INOVASI DALAM PELATIHAN PKP)

*Dari
Analisis Masalah
Menuju
Solusi Nyata*

*Inovasi
Hari Ini
Pelayanan Publik
Lebih Baik
Esok Nanti*

TEORI
METODE
ANALISIS
RISET
PUBLIKASI

PENELITIAN

MENEMUKAN
PENGETAHUAN BARU

AKSI PERUBAHAN

SOLUSI PRAKTIS
UNTUK PELAYANAN PUBLIK
YANG LEBIH BAIK

PELAYANAN PUBLIK

DAMPAK

INOVASI

AKSI

IDE

Biasworo Adisuyanto Aka

BELAJAR | BERINOVASI | BERDAMPAK



IDE
SOLUTIF



IMPLEMENTASI
NYATA



PELAYANAN PUBLIK
LEBIH BAIK

*ASN
Pembelajar
Penggerak
Perubahan*

**AKSI PERUBAHAN
BUKAN PENELITIAN, TAPI BERBASIS
ILMIAH
(MEMAHAMI HAKIKAT INOVASI DALAM PELATIHAN PKP)**

Oleh:
Biasworo Adisuyanto Aka
Widyaiswara Ahli Utama

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BPSDM) PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN 2025**

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, e-book ini dapat disusun sebagai kontribusi pemikiran dalam memperkaya pemahaman para Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), tentang hakikat dan posisi *aksi perubahan* dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Aksi perubahan sering kali disalahartikan sebagai bentuk penelitian, padahal secara esensial ia adalah upaya inovatif berbasis data yang bertujuan menciptakan dampak nyata di lingkungan kerja. Meskipun tidak memenuhi struktur formal penelitian ilmiah, aksi perubahan tetap mengandung unsur-unsur pendekatan ilmiah seperti observasi sistematis, analisis data, evaluasi hasil, dan refleksi.

Melalui e-book ini, penulis ingin meluruskan persepsi sekaligus menguatkan keyakinan bahwa aksi perubahan bukan sekadar tugas administratif pelatihan, tetapi merupakan wahana aktualisasi kepemimpinan dan pembelajaran transformasional yang bermakna. Setiap peserta PKP adalah pemimpin pembelajar yang dituntut untuk berani menginisiasi perubahan, mengelola tantangan, serta menularkan semangat inovasi kepada lingkungannya.

Harapan kami, e-book ini dapat menjadi bahan bacaan yang mencerahkan, membangun kesadaran kritis, serta memperkaya pemahaman ASN terhadap bagaimana aksi perubahan dirancang dan dijalankan dengan prinsip-prinsip ilmiah, tanpa harus terjebak dalam formalitas penelitian akademik.

Akhir kata, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberi masukan, inspirasi, dan dukungan dalam penyusunan naskah ini. Semoga e-book ini bermanfaat bagi pembaca dan turut mendorong terwujudnya pelayanan publik yang lebih berkualitas, adaptif, dan berdampak.

Surabaya, Mei 2025

Penulis,

Ir. Biasworo Adisuyanto Aka, MM

Widyaiswara Ahli Utama

BPSDM Provinsi Jawa Timur

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penulisan	3
C. Sasaran Penulisan	3
D. Metode Penulisan	4
Bab II Pengenalan Aksi Perubahan Dalam Kontek PKP ..	5
A. Definisi Aksi Perubahan	5
B. Tujuan dan Ruang Lingkup	7
C. Landasan Aksi Perubahan	8
D. Konsep Perubahan dan Kepemimpinan Pelayanan	9
E. Tahapan Aksi Perubahan Dalam PKP	12
F. Contoh Praktik Aksi Perubahan	13
Bab III Apa Itu Penelitian?	15
A. Pengertian dan Tujuan Penelitian	15
B. Metode dan Struktur Penelitian	17
C. Penelitian Terapan vs. Teoritis	18
D. Perbedaan Tujuan Ilmiah dan Praktis	21
E. Apakah ASN Perlu Meneliti	21
Bab IV Membedakan Aksi Perubahan dan Penelitian	23
A. Mengapa perlu dibeddakan?	23
B. Tabel Perbandingan Aksi Perubahan	

	vs. Penelitian	24
C.	Aksi Perubahan = Praktik Inovatif Berbasis Ilmiah	25
D.	Studi Lapangan Vs. Penelitian	25
E.	Apakah Aksi Perubahan Bisa Menjadi Penelitian	26
F.	Aksi Perubahan Menuju Action Research	26
Bab V	Kerangka Ilmiah Dalam Aksi Perubahan	29
A.	Menyusun Aksi Perubahan dengan Pendekatan Ilmiah	29
B.	Diagnosa Berbasis Data dan Bukti	30
C.	Merancang Solusi dan Strategi Perubahan	30
D.	Indikator Efektivitas dan Efisiensi	31
E.	Evaluasi dan Dokumentasi Berbasis Bukti	34
F.	Menulis Ringkasan Aksi Perubahan Apakah Perlu Abstrak?	35
Bab VI	Penerapan Nilai-Nilai Ilmiah Dalam Pelayanan Publik	41
A.	Pentingnya Nilai Ilmiah dalam Birokrasi Modern	41
B.	Nilai-Nilai Ilmiah yang Diterapkan dalam Pelayanan	42
C.	Kolaborasi dan Validasi sebagai Pilar Praktik Ilmiah	44

D.	Membangun Praktik Berbasis Bukti (Evidence-Based Practice)	45
E.	Contoh Penerapan Nyata dalam Aksi Perubahan	46
Bab VII	Penutup dan Rekomendasi	
A.	Kesimpulan Utama	47
B.	Rekomendasi untuk Peserta dan Penyelenggara PKP	48
C.	Menjaga Keberlanjutan Aksi Perubahan	49
Daftar Pustaka		51

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka mencetak pemimpin perubahan yang mampu menghadirkan pelayanan publik yang adaptif, responsif, dan berkualitas, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dirancang tidak hanya sebagai pengembangan kompetensi teknis dan manajerial, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi kepemimpinan strategis. Salah satu komponen utama dalam PKP adalah *aksi perubahan*, yang diposisikan bukan sekadar sebagai tugas akhir pelatihan, melainkan sebagai media transformasi mindset dan arena penerapan langsung kepemimpinan berbasis inovasi di lingkungan kerja.

Aksi perubahan merepresentasikan bentuk nyata dari implementasi model *Experiential Learning* (Kolb, 1984), di mana peserta belajar melalui siklus konkret: mengalami, merefleksikan, berpikir, dan bertindak. Dalam hal ini, peserta PKP diharapkan mampu menganalisis kondisi pelayanan di unitnya, merumuskan solusi inovatif berbasis data, dan melaksanakan perubahan yang berdampak langsung bagi publik. Aksi ini juga mencerminkan prinsip *Servant Leadership* (Greenleaf, 1970), di mana pemimpin hadir untuk melayani, memperbaiki, dan mengangkat kualitas hidup masyarakat melalui sistem pelayanan yang lebih baik.

Namun demikian, tidak sedikit peserta PKP yang masih menyamakan aksi perubahan dengan *penelitian ilmiah* dalam pengertian akademik. Persepsi ini berujung pada pendekatan yang tidak tepat dalam penyusunan maupun implementasi aksi, karena terlalu berfokus pada metodologi formal, struktur penelitian, atau pencarian generalisasi, sehingga justru menjauh dari esensi *praktis, kontekstual, dan berdampak langsung* pada kinerja pelayanan publik. Padahal, aksi perubahan tidak dimaksudkan sebagai proses pengembangan teori (basic research), melainkan sebagai bentuk solusi manajerial berbasis bukti (*evidence-based practical innovation*), yang selaras dengan pendekatan *Action Learning* (Revans, 1982) dan *Public Sector Innovation* (Osborne & Brown, 2011).

Dengan demikian, pemahaman yang jernih tentang perbedaan fundamental antara aksi perubahan dan penelitian ilmiah menjadi sangat penting. ASN sebagai peserta PKP perlu memosisikan diri secara tepat—bukan sebagai peneliti akademis yang mencari teori universal, melainkan sebagai pelaksana perubahan yang memecahkan masalah nyata secara strategis dan berdampak. Aksi perubahan harus dilihat sebagai wadah internalisasi nilai-nilai ilmiah—seperti rasionalitas, objektivitas, sistematis, dan evaluatif—namun dengan orientasi pada praktik nyata, bukan pada generalisasi teoritis.

Melalui e-book ini, pembaca diajak untuk memahami lebih dalam hakikat aksi perubahan, prinsip-prinsip ilmiah yang

menyusunnya, serta bagaimana membedakannya secara tegas dari penelitian formal. Diharapkan, dengan pemahaman ini, ASN mampu merancang dan melaksanakan aksi perubahan yang tidak hanya inovatif, tetapi juga kontekstual, relevan, dan berkelanjutan.

B. Tujuan Penulisan

Penulisan e-book ini bertujuan untuk:

- Menjelaskan konsep aksi perubahan secara utuh dan kontekstual dalam program PKP.
- Menguraikan secara sistematis perbedaan antara aksi perubahan dan penelitian.
- Menunjukkan bahwa aksi perubahan memiliki dasar ilmiah meskipun bukan penelitian akademik.
- Memberikan panduan praktis bagi ASN dalam menyusun dan melaksanakan aksi perubahan yang efektif dan berdampak.

C. Sasaran Penulisan

E-book ini ditujukan untuk:

- Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
- Widyaiswara, coach, mentor, dan fasilitator PKP

- ASN pada umumnya yang ingin memahami penerapan pendekatan ilmiah dalam inovasi pelayanan publik
- Penyelenggara pelatihan dan pengambil kebijakan di bidang pengembangan SDM aparatur

D. Metode Penulisan

Penulisan e-book ini disusun dengan pendekatan deskriptif-analitis dan menggunakan sumber utama dari:

- Modul resmi Aksi Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (LAN RI, 2023)
- Literatur manajemen perubahan dan inovasi sektor publik
- Referensi pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara
- Pengalaman empiris pelaksanaan aksi perubahan oleh peserta PKP

Metode penyajian ditulis dengan bahasa populer semi-akademik agar mudah dipahami namun tetap mempertahankan bobot keilmuan dan refleksi praktis.

BAB II

MENGENAL AKSI PERUBAHAN DALAM KONTEKS PKP

A. Definisi Aksi Perubahan

Aksi Perubahan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) merupakan bentuk proyek inovatif yang dirancang dan dilaksanakan oleh peserta sebagai wujud aktualisasi kompetensi kepemimpinan pelayanan. Aksi ini menjadi sarana nyata bagi peserta untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi, sekaligus mendorong peningkatan kualitas layanan publik secara langsung di unit kerjanya. Proyek ini dirancang dengan pendekatan yang sistematis, berbasis bukti (*evidence-based*), kolaboratif, dan terukur, sehingga mencerminkan penguatan peran strategis pejabat pengawas dalam birokrasi modern.

Berbeda dari tugas administratif rutin, aksi perubahan memiliki orientasi pada penciptaan *output dan outcome* nyata dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan riil yang dihadapi unit kerja, menganalisis akar penyebabnya, merancang solusi inovatif yang aplikatif, serta melaksanakan implementasi yang melibatkan para pemangku kepentingan secara aktif dan partisipatif. Dalam

konteks ini, aksi perubahan tidak hanya menjadi media pelatihan, tetapi juga instrumen pembelajaran organisasional.

Secara yuridis, pelaksanaan aksi perubahan memiliki dasar hukum yang kuat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2025 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa setiap ASN wajib mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan untuk mendukung profesionalisme dan kualitas pelayanan publik. Hal ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, yang mengamanatkan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan sebagai bagian dari pengembangan karier. Secara teknis, Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2023 menegaskan bahwa aksi perubahan merupakan bagian integral dari Pelatihan Kepemimpinan Pengawas sebagai bentuk *learning by doing* yang berorientasi pada perubahan nyata.

Dari sisi landasan teoritis, aksi perubahan merefleksikan pendekatan *Action Learning* (Revans, 1982), yaitu proses pembelajaran berbasis tindakan nyata yang menekankan pada pemecahan masalah aktual dalam konteks kerja. Selain itu, pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip *Public Sector Innovation* (Osborne & Brown, 2011), yang menekankan pentingnya inovasi layanan publik untuk menciptakan nilai baru bagi masyarakat. Aksi perubahan juga menunjukkan internalisasi nilai-nilai *evidence-based management* (Rousseau, 2006), di

mana setiap kebijakan dan tindakan organisasi didasarkan pada data dan analisis, bukan semata pada intuisi atau tradisi birokratis.

Dengan demikian, aksi perubahan dalam PKP tidak hanya melatih kemampuan teknis dan manajerial peserta, tetapi juga memperkuat nilai-nilai kepemimpinan pelayanan, inovasi, akuntabilitas, dan keberpihakan kepada masyarakat. Ia menjadi manifestasi dari transformasi birokrasi menuju pemerintahan yang adaptif, berdampak, dan berorientasi hasil (*result-oriented government*).

B. Tujuan dan Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Tujuan utama aksi perubahan adalah:

- Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang berdampak langsung pada masyarakat atau pengguna layanan.
- Mendorong ASN, khususnya pejabat pengawas, menjadi agen perubahan (*agent of change*) di lingkungan kerjanya.
- Membentuk pola pikir (*mindset*) inovatif dan kolaboratif dalam menghadapi tantangan birokrasi.

Ruang lingkungannya mencakup:

- Perbaikan proses bisnis internal organisasi.
- Penerapan teknologi informasi dalam layanan publik.

- Peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.
- Penguatan akuntabilitas dan transparansi pelayanan publik.
- Pembentukan atau penguatan budaya kerja berbasis kinerja dan hasil.

C. Landasan Hukum Aksi Perubahan

Penyelenggaraan aksi perubahan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas memiliki dasar hukum yang kuat, antara lain:

- Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi dan peran ASN sebagai pelayan publik, perekat persatuan bangsa, dan pelaksana kebijakan publik.
- Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, yang mengamanatkan pengembangan kompetensi secara sistematis dan berkelanjutan melalui pelatihan kepemimpinan.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan, yang menyebutkan bahwa aksi

perubahan merupakan bagian tidak terpisahkan dari pelatihan kepemimpinan.

- Keputusan Kepala LAN No. 2 Tahun 2023, yang memberikan panduan teknis tentang pelaksanaan aksi perubahan sebagai proyek inovasi pelayanan publik dalam PKP.

Landasan hukum ini menjadi penguat bahwa aksi perubahan bukan sekadar kegiatan pelatihan, tetapi bagian dari sistem pembinaan karier dan profesionalisme ASN.

D. Konsep Perubahan dan Kepemimpinan Pelayanan

Dalam kerangka teori manajemen dan kepemimpinan, aksi perubahan dapat dipahami melalui beberapa pendekatan berikut:

- 1) Teori Manajemen Perubahan (*Change Management Theory*)

Model Kurt Lewin (*Unfreeze – Change – Refreeze*) menggambarkan proses perubahan sebagai rangkaian pembekuan pola lama, penciptaan perubahan baru, dan penstabilan praktik baru. Aksi perubahan dalam PKP berada di tahap *change* sebagai upaya menanamkan praktik yang lebih adaptif dan efektif.

- 2) Teori Inovasi dalam Organisasi Publik (*Public Sector Innovation*)

Dikutip dari Osborne dan Brown (2011), inovasi di sektor publik bertujuan untuk menciptakan nilai publik baru (public value), bukan sekadar efisiensi biaya. Aksi perubahan mendorong pejabat pengawas untuk menjadi pelopor inovasi yang relevan dengan konteks tugasnya.

3) Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership* – Greenleaf, 1970)

Model *servant leadership* yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf menekankan bahwa esensi kepemimpinan sejati bukan terletak pada kekuasaan, melainkan pada komitmen untuk melayani. Seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang memprioritaskan kepentingan orang lain, terutama yang dipimpin, sebelum kepentingannya sendiri. Dalam konteks aksi perubahan, pendekatan ini menjadi sangat relevan, karena peserta PKP tidak hanya dituntut untuk menjadi pengambil keputusan, tetapi juga harus tampil sebagai fasilitator yang sensitif terhadap kebutuhan lingkungan kerjanya.

Peserta PKP diharapkan mampu mendengarkan aspirasi pemangku kepentingan, memahami hambatan nyata dalam proses pelayanan publik, serta merancang solusi yang benar-benar menjawab kebutuhan tersebut. Lebih dari sekadar menjalankan proyek inovatif, mereka juga bertugas memberdayakan anggota tim, membangun

kepercayaan, dan menciptakan ruang kolaborasi yang mendorong tumbuhnya potensi individu maupun kolektif dalam organisasi. Aksi perubahan yang efektif bukan hanya menghasilkan perbaikan prosedur, tetapi juga menyemai semangat kepemimpinan yang rendah hati, humanis, dan transformatif.

Dengan demikian, penerapan prinsip servant leadership dalam aksi perubahan tidak hanya memperkuat keberhasilan proyek secara teknis, tetapi juga memperdalam makna kepemimpinan pelayanan sebagai fondasi birokrasi yang melayani dan berdampak.

4) Pendekatan *Evidence-Based Management*

Merujuk pada pandangan Denise M. Rousseau (2006) tentang *evidence-based management*, keputusan yang berkualitas dalam organisasi publik maupun privat tidak seharusnya didasarkan pada asumsi, intuisi, atau pengalaman subjektif semata. Sebaliknya, keputusan harus dibangun di atas landasan data yang valid, informasi yang relevan, dan hasil analisis yang dapat dipertanggungjawabkan secara rasional. Pendekatan ini menuntut para pengambil keputusan untuk bersikap reflektif, terbuka terhadap fakta, serta bersedia mengevaluasi secara obyektif kebijakan atau tindakan yang diambil.

Dalam konteks aksi perubahan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), prinsip ini menjadi sangat penting. Aksi perubahan yang disusun tanpa melalui proses *diagnosa organisasi berbasis data* berisiko melahirkan solusi yang tidak menyentuh akar masalah, bahkan berpotensi menimbulkan resistensi atau kegagalan implementasi. Oleh karena itu, setiap peserta PKP perlu memulai aksinya dengan mengidentifikasi permasalahan secara menyeluruh menggunakan pendekatan analitis—misalnya melalui studi dokumen, data kinerja unit kerja, hasil survei kepuasan, atau wawancara dengan pemangku kepentingan.

Dengan pendekatan berbasis bukti, solusi yang dirancang tidak hanya akan lebih tepat sasaran dan terukur dampaknya, tetapi juga memperoleh legitimasi yang lebih kuat karena bersandar pada kenyataan objektif, bukan dugaan pribadi. Hal ini mencerminkan profesionalisme ASN dalam mengelola perubahan, serta memperkuat praktik birokrasi modern yang bertumpu pada transparansi, akuntabilitas, dan keandalan data sebagai pijakan utama dalam inovasi pelayanan publik.

E. Tahapan Aksi Perubahan dalam PKP

Aksi perubahan dilakukan secara sistematis dengan tahapan sebagai berikut:

1. Diagnosa Masalah – Mengidentifikasi masalah pelayanan di unit kerja secara evidence-based.
2. Perumusan Gagasan Perubahan – Menyusun ide solusi inovatif berdasarkan hasil diagnosa.
3. Rancangan Aksi – Merumuskan milestone, tujuan, indikator keberhasilan, dan strategi pelaksanaan.
4. Implementasi di Tempat Kerja (60 hari kalender) – Pelaksanaan proyek perubahan secara nyata.
5. Evaluasi dan Refleksi – Mengukur dampak, efektivitas, efisiensi, dan menyusun laporan perubahan.

F. Contoh Praktik Aksi Perubahan

Contoh 1:

Digitalisasi Proses Izin Rekomendasi Teknis

Seorang peserta PKP dari Dinas PUPR mengidentifikasi proses izin rekomendasi teknis masih dilakukan manual. Ia merancang aplikasi sederhana berbasis web yang dapat mempercepat pelayanan dari 7 hari kerja menjadi 2 hari. Efisiensi waktu tercatat 71%, dan indeks kepuasan meningkat dari 78 menjadi 90.

Contoh 2:

Optimalisasi Pengelolaan Arsip Aktif di Kecamatan

Peserta PKP dari Kantor Kecamatan menemukan arsip masih ditumpuk secara fisik tanpa klasifikasi yang jelas. Ia membuat sistem klasifikasi sederhana dan pelatihan internal untuk staf. Hasilnya, pencarian arsip menjadi lebih cepat, dan pengawasan lebih mudah dilakukan.

BAB III

APA ITU PENELITIAN?

A. Pengertian dan Tujuan Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses sistematis dan metodologis yang dilakukan untuk memperoleh pemahaman mendalam, mengembangkan teori, serta menghasilkan solusi terhadap suatu permasalahan melalui pendekatan ilmiah. Penelitian tidak sekadar pengumpulan data, tetapi melibatkan proses berpikir kritis, analisis logis, dan pengujian empirik atas suatu fenomena, dengan tujuan akhir menghasilkan pengetahuan yang sah, dapat diuji ulang, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Menurut **Sugiyono (2017)**, penelitian adalah *“kegiatan ilmiah yang didasarkan pada analisis logis dan sistematis untuk menemukan dan mengembangkan suatu pengetahuan yang dapat dibuktikan secara empiris.”* Definisi ini menekankan bahwa penelitian bukan hanya sebuah aktivitas intelektual, tetapi juga sebuah proses yang tunduk pada *kaidah-kaidah ilmiah* yang ketat, seperti pengujian hipotesis, validitas instrumen, reliabilitas data, dan signifikansi hasil.

Dalam konteks pengembangan ilmu pengetahuan dan pengambilan keputusan berbasis data, penelitian memainkan peran penting sebagai alat untuk:

- *Menjelaskan* suatu gejala secara teoritis dan praktis;
- *Menguji* asumsi atau dugaan ilmiah (hipotesis);
- *Menyusun* kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy);
- *Mengembangkan* inovasi, teknologi, atau pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah masyarakat.

Oleh karena itu, penelitian tidak hanya relevan dalam dunia akademik, tetapi juga menjadi landasan penting bagi organisasi publik yang ingin bersikap adaptif, responsif, dan progresif dalam menghadapi kompleksitas perubahan sosial dan tantangan pelayanan.

Tujuan utama dari penelitian meliputi:

- Menemukan atau mengembangkan teori baru.
- Menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.
- Memberikan solusi yang valid terhadap permasalahan tertentu.
- Menambah wawasan dan pemahaman terhadap suatu fenomena.

Dalam konteks akademik, penelitian memiliki posisi sentral sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan dan pengambilan keputusan yang rasional serta berbasis bukti.

B. Metodologi dan Struktur Penelitian

Sebuah penelitian yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan memiliki struktur dan metodologi yang sistematis, antara lain:

1. **Rumusan Masalah** – Fokus atau pertanyaan penelitian yang hendak dijawab.
2. **Kajian Teori dan Literatur** – Landasan konseptual yang mendasari analisis.
3. **Hipotesis (jika kuantitatif)** – Dugaan sementara yang akan diuji kebenarannya.
4. **Metode Penelitian** – Pendekatan yang digunakan (kualitatif, kuantitatif, campuran), termasuk teknik pengumpulan dan analisis data.
5. **Populasi dan Sampel** – Subjek yang diteliti dan cara pengambilan datanya.
6. **Instrumen Penelitian** – Alat ukur seperti kuesioner, wawancara, observasi.
7. **Analisis Data** – Teknik statistik atau kualitatif untuk mengolah data.
8. **Simpulan dan Rekomendasi** – Temuan penelitian yang menjawab rumusan masalah.

Penelitian juga diharuskan memenuhi prinsip *validitas, reliabilitas, objektivitas, dan replikabilitas*.

C. Penelitian Terapan vs. Penelitian Dasar

Dalam praktiknya, penelitian terbagi menjadi dua jenis utama:

➤ **Penelitian Dasar (Basic Research)**

Penelitian dasar (*basic research*) bertujuan untuk memperluas batas-batas teori dan ilmu pengetahuan, tanpa keharusan menghasilkan dampak langsung atau aplikatif terhadap praktik di lapangan. Fokus utama dari penelitian jenis ini adalah pada pengembangan konseptual, eksplorasi fenomena, dan pencarian pemahaman yang lebih mendalam mengenai prinsip-prinsip, hubungan sebab-akibat, atau pola-pola yang terjadi dalam suatu bidang ilmu.

Penelitian dasar tidak diarahkan untuk menyelesaikan masalah praktis secara langsung, melainkan untuk memperkuat fondasi teoretis yang suatu saat dapat dijadikan dasar bagi penelitian terapan atau pengambilan kebijakan. Meski hasilnya belum tentu segera digunakan dalam praktik, kontribusinya sangat penting dalam membangun kerangka berpikir ilmiah yang kuat dan mendalam.

Contohnya adalah penelitian mengenai perilaku organisasi dalam menghadapi perubahan budaya kerja.

Penelitian ini mungkin belum langsung digunakan oleh instansi tertentu untuk merancang kebijakan perubahan, tetapi hasilnya bisa memperkaya teori tentang resistensi organisasi, dinamika kepemimpinan, atau proses internalisasi nilai budaya baru. Dengan demikian, penelitian dasar menjadi pilar penting dalam ekosistem ilmu pengetahuan, yang mendukung keberlanjutan inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas di masa mendatang.

➤ **Penelitian Terapan (*Applied Research*)**

Penelitian terapan (*applied research*) bertujuan untuk menemukan solusi praktis terhadap permasalahan nyata yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam konteks pemerintahan, pelayanan publik, maupun sektor industri. Tidak seperti penelitian dasar yang fokus pada pengembangan teori, penelitian terapan diarahkan langsung untuk menjawab kebutuhan konkret, memecahkan persoalan spesifik, atau memperbaiki proses yang sedang berjalan.

Ciri utama dari penelitian terapan adalah keterhubungannya yang kuat dengan dunia kerja dan implementasi kebijakan, sehingga hasil-hasilnya dapat segera digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, atau kepuasan pemangku kepentingan. Penelitian jenis ini sering kali menjadi rujukan dalam pembuatan program,

pengambilan keputusan taktis, serta penilaian dampak suatu intervensi.

Contoh dari penelitian terapan antara lain: evaluasi program bantuan sosial, analisis kepuasan masyarakat terhadap layanan administrasi kependudukan, atau pengukuran efektivitas implementasi SOP pelayanan publik di instansi daerah. Hasil dari penelitian semacam ini tidak hanya memberikan informasi deskriptif, tetapi juga merekomendasikan tindakan yang dapat diambil oleh pengelola layanan atau pengambil kebijakan untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan dampak pelayanan.

Penelitian terapan memiliki posisi strategis dalam menjembatani dunia akademik dan dunia kerja, sekaligus memperkuat praktik manajemen berbasis bukti (*evidence-based management*) dalam tata kelola sektor publik maupun privat.

Penting

Meskipun *aksi perubahan* memiliki kemiripan dengan penelitian terapan dalam hal fokus pada pemecahan masalah, tetapi aksi perubahan *tidak disusun dalam kerangka metodologis penelitian formal*.

D. Perbedaan Tujuan Ilmiah dan Tujuan Praktis

Aspek	Penelitian Ilmiah	Aksi Perubahan PKP
Tujuan Utama	Menemukan teori, membuktikan hipotesis	Meningkatkan kualitas layanan melalui inovasi nyata
Fokus	Teoritis, konseptual	Praktis, kontekstual
Metodologi	Rigid, sistematis, berbasis desain ilmiah	Adaptif, berbasis situasi dan kebutuhan kerja
Hasil Akhir	Artikel ilmiah, jurnal, laporan riset	Laporan aksi, produk inovatif, perubahan nyata
Validasi	Uji statistik, peer review	Umpan balik mentor, stakeholder, pengukuran dampak
Waktu Pelaksanaan	Fleksibel (berbulan/tahun)	Terbatas (60 hari kalender selama off campus)
Keberulangan (Replikasi)	Diharapkan untuk pengembangan teori	Disesuaikan dengan konteks unit kerja masing-masing

E. Apakah ASN Perlu Meneliti?

Jawabannya:

Ya, dalam konteks tugas dan fungsi tertentu, terutama bagi ASN yang berperan dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan strategis, atau analisis kebijakan publik.

Namun dalam konteks *aksi perubahan dalam PKP*, ASN *tidak dituntut meneliti secara akademik*, melainkan *menggunakan prinsip-prinsip ilmiah* dalam menyusun proyek perbaikan layanan. Artinya, peserta PKP perlu berpikir kritis dan berbasis data, tanpa harus menyusun hipotesis atau analisis statistik yang kompleks.

BAB IV

MEMBEDAKAN AKSI PERUBAHAN DAN PENELITIAN

A. Mengapa Perlu Dibedakan?

Dalam praktik Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), masih sering terjadi kekeliruan dalam memahami aksi perubahan sebagai bentuk penelitian ilmiah. Kesalahpahaman ini berdampak pada cara penyusunan, pelaksanaan, hingga evaluasi proyek aksi perubahan. Padahal, membedakan secara tegas antara aksi perubahan dan penelitian sangat penting agar peserta dapat:

- Menyusun aksi yang fokus pada *praktik perubahan*, bukan *kerangka akademik*.
- Menghindari penggunaan istilah atau struktur ilmiah yang tidak relevan.
- Meningkatkan efektivitas dalam mewujudkan dampak nyata dan terukur bagi layanan publik.

Aksi perubahan adalah praktik manajerial berbasis inovasi, sedangkan penelitian adalah proses akademik berbasis teori. Kedua pendekatan ini memiliki tujuan, metode, dan orientasi hasil yang sangat berbeda.

B. Tabel Perbandingan Aksi Perubahan vs. Penelitian

Berikut adalah perbandingan sistematis antara aksi perubahan dalam PKP dan penelitian ilmiah:

Aspek	Aksi Perubahan (PKP)	Penelitian Ilmiah
Tujuan	Memperbaiki atau meningkatkan pelayanan publik	Menemukan atau mengembangkan teori/pengetahuan baru
Fokus	Solusi praktis berbasis kondisi nyata di unit kerja	Pertanyaan ilmiah berbasis teori
Struktur	Proposal aksi → pelaksanaan → laporan perubahan	Sistematika ilmiah: masalah, teori, metode, analisis
Metode	Diagnosa organisasi, analisis situasional, desain inovasi	Metode ilmiah, eksperimen, survey, analisis statistik
Validasi	Evaluasi mentor, stakeholder, dan dampak nyata	Uji validitas/reliabilitas, peer review
Instrumen	Alat bantu praktis (checklist, SOP, sistem aplikasi)	Kuesioner, observasi ilmiah, wawancara mendalam
Produk Akhir	Laporan aksi perubahan dan dokumentasi implementasi	Artikel ilmiah, skripsi, tesis, disertasi
Waktu Pelaksanaan	Terbatas (60 hari kalender di tempat kerja)	Fleksibel, bisa berbulan hingga bertahun
Replikasi	Kontekstual, spesifik sesuai kebutuhan instansi	Dapat direplikasi untuk membuktikan teori
Pendekatan Teoritis	Tidak wajib, cukup dengan landasan praktis dan regulatif	Wajib menggunakan teori atau kerangka konseptual kuat

C. Aksi Perubahan = Praktik Inovatif Berbasis Ilmiah

Meski bukan penelitian, aksi perubahan tetap dilandasi oleh pendekatan ilmiah (*scientific approach*), yang ditunjukkan melalui:

- Identifikasi masalah berbasis data.
- Analisis akar masalah menggunakan tools (misalnya: Fishbone, SWOT).
- Penyusunan solusi logis dan aplikatif.
- Evaluasi hasil dengan indikator kinerja yang terukur.

Dengan demikian, aksi perubahan adalah bentuk *inovasi terapan* yang *berbasis pada prinsip ilmiah* tetapi tidak memenuhi kaidah akademik formal.

D. Studi Lapangan vs. Studi Penelitian

Dalam aksi perubahan, peserta melakukan studi lapangan bukan untuk mencari data akademik, melainkan untuk:

- Mengambil inspirasi dari praktik terbaik (*best practices*).
- Membandingkan proses dan hasil layanan antar instansi.
- Mencari pembelajaran adaptif, bukan untuk generalisasi.

Hal ini berbeda dengan studi dalam penelitian ilmiah yang bertujuan mengumpulkan data empiris yang sah dan valid untuk menguji hipotesis atau membuktikan teori.

E. Apakah Aksi Perubahan Bisa Menjadi Penelitian?

Ya, **bisa**, tetapi **perlu rekonstruksi dan pendalaman metodologis**.

Jika seorang ASN ingin mengembangkan aksi perubahan menjadi penelitian ilmiah (misalnya untuk tugas akhir pendidikan S2/S3 atau publikasi ilmiah), maka perlu dilakukan langkah-langkah berikut:

- Merumuskan *rumusan masalah ilmiah*.
- Menyusun *kerangka teori dan kajian pustaka*.
- Menentukan *metode penelitian* secara eksplisit.
- Menyusun *instrumen pengumpulan data*.
- Melakukan *analisis data statistik atau tematik*.
- Menulis laporan dengan struktur penelitian formal.

Namun, ini *bukan kewajiban dalam konteks PKP*, melainkan pilihan pribadi untuk pengembangan akademik lebih lanjut.

F. Aksi Perubahan Menuju Action Research

Meskipun aksi perubahan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bukanlah bentuk penelitian formal, namun dalam praktiknya, aksi ini memiliki potensi besar untuk bertransformasi menjadi penelitian tindakan (action research). Hal ini karena keduanya memiliki

kesamaan mendasar: berangkat dari masalah nyata, dilaksanakan melalui intervensi terencana, dan dievaluasi untuk menghasilkan pembelajaran serta perbaikan berkelanjutan.

Action research, menurut Kurt Lewin (1951), adalah pendekatan penelitian yang dilakukan oleh pelaku di lapangan (praktisi) untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi sendiri, dengan cara melakukan tindakan, merefleksi hasilnya, dan menggunakannya sebagai dasar untuk tindakan berikutnya. Prinsip utama dari action research adalah siklus berulang antara perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi.

Dalam konteks aksi perubahan, banyak unsur action research sudah tampak, seperti:

- Identifikasi masalah melalui diagnosa organisasi.
- Implementasi solusi inovatif yang dirancang sendiri oleh pelaku perubahan.
- Evaluasi dampak dan dokumentasi hasil.
- Refleksi terhadap proses dan penyusunan pembelajaran.

Namun, agar benar-benar menjadi *action research* dalam pengertian ilmiah, aksi perubahan perlu memenuhi beberapa kriteria tambahan, antara lain:

- Penggunaan kerangka teori yang eksplisit, baik untuk memahami masalah maupun merancang solusi.
- Metodologi yang dijelaskan secara sistematis, termasuk teknik pengumpulan dan analisis data.

- Tujuan eksplisit untuk menghasilkan pengetahuan baru, meski dalam skala lokal atau kontekstual.
- Dokumentasi refleksi kritis terhadap proses perubahan dan dampaknya.

Transformasi ini sangat mungkin dilakukan, khususnya bagi peserta PKP yang memiliki latar belakang akademik atau melanjutkan studi formal (misalnya S2/S3) dan ingin mengangkat proyek aksi perubahannya menjadi bahan tesis, disertasi, atau publikasi ilmiah. Dengan menyusun ulang struktur laporan, memperkuat landasan teoritis, dan menyempurnakan metode evaluasi, sebuah aksi perubahan dapat dikembangkan menjadi action research yang valid dan kontributif.

Namun demikian, penting ditekankan bahwa dalam konteks PKP, tujuan utama aksi perubahan tetaplah pada perbaikan layanan publik secara langsung, bukan pada pengembangan teori akademik. Artinya, transisi menuju action research adalah langkah lanjutan yang bersifat opsional dan bersandar pada kepentingan pribadi peserta dalam pengembangan karier atau akademiknya.

BAB V

KERANGKA ILMIAH DALAM AKSI PERUBAHAN

A. Menyusun Aksi Perubahan dengan Pendekatan Ilmiah

Meskipun aksi perubahan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bukan merupakan penelitian, penyusunannya tetap membutuhkan *kerangka berpikir ilmiah*. Hal ini karena aksi perubahan bertujuan untuk menyelesaikan masalah nyata dalam pelayanan publik secara rasional, sistematis, dan berbasis bukti (*evidence-based*). Oleh karena itu, penyusunan aksi perubahan perlu mengikuti alur berpikir yang logis sebagaimana dalam proses ilmiah, yaitu:

**Masalah → Diagnosa → Perumusan solusi → Implementasi
→ Evaluasi → Refleksi**

Proses ini menjadikan aksi perubahan sebagai kegiatan berbasis ilmu pengetahuan terapan (*scientific-based practical project*), yang mampu mendorong ASN menjadi pemimpin perubahan yang solutif dan adaptif terhadap dinamika birokrasi.

B. Diagnosa Masalah Berbasis Data

Langkah pertama yang esensial dalam penyusunan aksi perubahan adalah melakukan diagnosa terhadap masalah aktual di unit kerja. Diagnosa ini harus dilakukan dengan cara:

- Mengumpulkan data empirik (data kinerja, laporan audit, survei kepuasan, dll).
- Menggunakan alat bantu analisis seperti:
 - ❖ Diagram tulang ikan (Fishbone Analysis)
 - ❖ SWOT Analysis
 - ❖ 5 Why's
 - ❖ Pareto Chart
- Melibatkan pemangku kepentingan (stakeholder) dalam proses identifikasi masalah.

Langkah ini merupakan bagian dari pendekatan ilmiah, karena keputusan tidak diambil berdasarkan intuisi semata, melainkan melalui *observasi dan analisis terhadap data dan fakta lapangan*.

C. Merancang Solusi dan Strategi Perubahan

Setelah masalah teridentifikasi dengan jelas, langkah selanjutnya adalah merumuskan solusi. Solusi yang diusulkan harus:

- Relevan dengan akar permasalahan yang telah ditemukan.
- Realistis dan sesuai dengan kapasitas sumber daya yang tersedia.
- Memiliki *milestone* yang jelas (jangka pendek, menengah, panjang).
- Mendukung pencapaian target kinerja organisasi.

Perancangan strategi juga memperhatikan elemen manajemen proyek seperti:

- Tujuan dan indikator keberhasilan.
- Jadwal dan tahapan pelaksanaan.
- Tim pelaksana dan alur koordinasi.
- Risiko yang mungkin muncul dan strategi mitigasinya.

Proses ini melatih peserta untuk berpikir sistematis, terstruktur, dan berbasis pada logika kebijakan (*policy logic*), sebagaimana tuntutan dalam pendekatan ilmiah dan manajerial.

D. Indikator Efektivitas dan Efisiensi

Dalam pendekatan ilmiah, setiap intervensi harus bisa diukur dampaknya. Hal yang sama berlaku dalam aksi perubahan. Peserta PKP perlu menentukan *indikator keberhasilan* yang konkret dan dapat dievaluasi, misalnya:

1. **Indikator Efisiensi:**

- Penghematan anggaran (dalam Rupiah).
- Pengurangan waktu pelayanan (misalnya dari 5 hari menjadi 2 hari).
- Pengurangan beban kerja atau jumlah sumber daya yang digunakan.

2. **Indikator Efektivitas:**

- Meningkatnya kepuasan pengguna layanan.
- Peningkatan kualitas keluaran layanan (output dan outcome).
- Meningkatnya kepatuhan terhadap prosedur.

Evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi aksi perubahan merupakan tahap krusial untuk menilai sejauh mana intervensi yang dilakukan benar-benar memberikan dampak nyata terhadap perbaikan layanan publik. Evaluasi ini tidak hanya menjadi alat ukur keberhasilan, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban profesional dan pembelajaran berkelanjutan bagi pelaksana perubahan.

Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan kondisi sebelum dan sesudah pelaksanaan aksi perubahan, yang dikenal dengan pendekatan *baseline versus after action*. Baseline menggambarkan situasi awal sebelum intervensi dilakukan, sedangkan after action mencerminkan kondisi pasca-penerapan

inovasi. Perbandingan ini dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif, tergantung pada jenis perubahan dan indikator yang ditetapkan.

Misalnya, dari sisi *efisiensi*, pengukuran dapat dilakukan melalui perubahan dalam waktu pelayanan, jumlah sumber daya yang digunakan, atau beban kerja yang berhasil ditekan. Sementara itu, dari sisi *efektivitas*, indikator dapat berupa peningkatan kualitas output, kepuasan pengguna layanan, tingkat kepatuhan terhadap prosedur, atau penurunan jumlah keluhan masyarakat.

Pendekatan evaluatif semacam ini menunjukkan bahwa aksi perubahan tidak dijalankan secara intuitif atau asal-asalan, tetapi dengan kesadaran penuh terhadap pentingnya hasil yang terukur, berdampak, dan dapat diverifikasi. Hasil evaluasi ini juga menjadi dasar untuk mereplikasi, memperluas, atau menyempurnakan aksi perubahan di masa mendatang, sehingga menciptakan siklus inovasi yang berkelanjutan.

Keberhasilan aksi perubahan bukan hanya diukur dari terlaksananya program, tetapi dari sejauh mana intervensi tersebut benar-benar mengubah cara kerja, memperbaiki hasil, dan meningkatkan nilai pelayanan publik bagi masyarakat dan organisasi.

E. Evaluasi dan Dokumentasi Berbasis Bukti

Bagian akhir dari proses aksi perubahan adalah evaluasi dan dokumentasi. Dalam semangat ilmiah, evaluasi dilakukan secara:

- **Objektif** (berdasarkan data, bukan persepsi pribadi).
- **Terbuka** (melibatkan umpan balik dari mentor, stakeholder, dan pengguna layanan).
- **Reflektif** (menyertakan pelajaran yang didapat dan kemungkinan perbaikan ke depan).

Dokumentasi aksi perubahan bukan hanya soal laporan administratif, tetapi merupakan **rekaman proses belajar organisasi**, yang bisa:

- Menjadi referensi untuk replikasi.
- Menjadi bahan perbaikan kebijakan di masa depan.
- Menginspirasi aksi perubahan lainnya di lingkungan birokrasi.

Dalam laporan, peserta menyajikan:

- Data dukung hasil perubahan.
- Bukti pelaksanaan (foto, screenshot sistem/aplikasi, surat keputusan, dan lainnya).
- Lembar evaluasi hasil dan umpan balik dari pihak terkait.

F. Menulis Ringkasan Aksi Perubahan: Apakah Perlu Abstrak?

Dalam penyusunan laporan aksi perubahan, sering muncul pertanyaan di kalangan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP): *Apakah perlu membuat abstrak sebagaimana dalam penelitian ilmiah?* Jawaban singkatnya adalah: **tidak wajib**, tetapi **sangat disarankan** untuk menyertakan bentuk ringkasan praktis yang mudah dipahami oleh berbagai pihak, terutama pemangku kepentingan.

Berbeda dengan abstrak dalam laporan penelitian ilmiah yang bersifat akademik, padat metodologi, dan kaku strukturnya, *ringkasan aksi perubahan* berfungsi untuk menjelaskan pokok-pokok aksi secara *naratif, praktis, dan komunikatif*. Ringkasan ini sering kali disebut sebagai "*abstrak operasional*" atau "*executive summary*".

Tujuan ringkasan ini adalah:

- Memberikan gambaran cepat kepada pembaca mengenai inti aksi perubahan.
- Memudahkan pemangku kepentingan memahami konteks, solusi, dan dampaknya.

- Mendukung penyampaian aksi perubahan dalam forum presentasi, seminar, atau laporan akhir.

Perbedaan antara Abstrak Penelitian dan Ringkasan Aksi Perubahan

Aspek	Abstrak Penelitian Ilmiah	Ringkasan Aksi Perubahan (Opsional)
Format	Formal, kaku, struktural	Naratif, fleksibel, praktis
Isi	Latar belakang, metode, hasil, simpulan	Masalah, solusi, hasil singkat, rekomendasi
Tujuan	Akademik, untuk publikasi	Praktis, untuk komunikasi kebijakan atau presentasi
Kewajiban	Wajib dalam laporan ilmiah	Tidak wajib, tapi dianjurkan

Elemen Ringkasan Aksi Perubahan (*Opsional Abstrak*)

Jika peserta memilih untuk membuat ringkasan atau abstrak operasional, sebaiknya memuat unsur berikut:

1. Judul Aksi Perubahan
2. Latar Belakang Masalah Singkat
3. Solusi atau Inovasi yang Diterapkan
4. Hasil atau Dampak Nyata
5. Rekomendasi atau Rencana Keberlanjutan

CONTOH RINGKASAN AKSI PERUBAHAN

Contoh 1

Layanan Usaha Mikro di Kecamatan X

Judul:

*Digitalisasi Layanan Dispensasi Izin Usaha Mikro
di Kecamatan X*

Layanan perizinan usaha mikro sebelumnya dilakukan secara manual, mengakibatkan keterlambatan dan keluhan masyarakat. Aksi perubahan ini mengembangkan sistem digital berbasis formulir online sederhana yang dapat diakses masyarakat desa melalui perangkat mobile. Dalam waktu 45 hari, waktu proses layanan menurun dari 5 hari menjadi 1 hari. Tingkat kepuasan meningkat dari 68% menjadi 92%. Sistem ini akan terus dikembangkan dengan pelatihan operator di seluruh desa.

Contoh 2

Bidang Pelayanan Administrasi Kependudukan

Judul:

*Percepatan Proses Penerbitan KIA Melalui Layanan Kolektif
Sekolah Dasar di Kecamatan Sukamakmur*

Proses penerbitan Kartu Identitas Anak (KIA) selama ini menuntut orang tua datang langsung ke kantor kecamatan,

menyebabkan keterlambatan dan rendahnya cakupan kepemilikan KIA. Aksi perubahan ini merancang layanan kolektif dengan sistem jemput bola melalui kerja sama dengan sekolah dasar di wilayah kecamatan. Dalam 2 bulan, 865 anak berhasil memperoleh KIA, meningkat 200% dibanding periode sebelumnya. Waktu pelayanan berkurang dari 3 hari menjadi 1 hari. Program ini direkomendasikan untuk dilanjutkan secara reguler dengan dukungan anggaran kecamatan.

Contoh 3
Bidang Layanan Perizinan
Judul:

*Optimalisasi Pelayanan Izin Keramaian Melalui Integrasi
WhatsApp dan QR-Code di Polres Metro Utama*

Pengurusan izin keramaian sebelumnya dilakukan secara manual dan membutuhkan waktu hingga 5 hari kerja. Aksi perubahan ini menyederhanakan proses melalui pemanfaatan WhatsApp Business API untuk pendaftaran dan validasi, serta pengiriman surat izin dalam bentuk PDF dengan QR Code. Dalam 60 hari, waktu proses turun menjadi rata-rata 1,2 hari. Indeks kepuasan masyarakat meningkat dari 73% menjadi 96%. Inovasi ini telah direplikasi di tiga satuan kerja lain di wilayah yang sama.

Contoh 4
Bidang Internal Pemerintahan

Judul:

*Penerapan e-Agenda Pegawai untuk Meningkatkan Akuntabilitas
Kerja Harian di Dinas PUPR Kabupaten Surya Jaya*

Kegiatan harian pegawai sebelumnya tidak terdokumentasi dengan baik sehingga menyulitkan pengawasan dan pelaporan. Aksi perubahan ini mengembangkan aplikasi sederhana berbasis Google Form terintegrasi dengan sistem pelaporan bulanan. Dalam dua bulan, 91% pegawai aktif mengisi e-Agenda. Pimpinan memperoleh data harian untuk evaluasi dan pelaporan kinerja. Efektivitas pelaporan meningkat 60% dan absensi manual berhasil dieliminasi sepenuhnya.

Contoh 4
Bidang Kesehatan

Judul:

*Digitalisasi Monitoring Stok Obat Puskesmas melalui Dashboard
Realtime*

Permasalahan keterlambatan data stok obat antar-Puskesmas menyebabkan kekosongan logistik dan layanan terganggu. Aksi perubahan ini merancang dashboard pemantauan berbasis Google Data Studio dengan input dari petugas gudang melalui Google Sheets. Kini seluruh Puskesmas bisa mengakses data

ketersediaan obat secara realtime. Kekosongan stok menurun 80%, dan waktu distribusi antarpuskesmas berkurang dari 7 hari menjadi 2 hari.

BAB VI

PENERAPAN NILAI-NILAI ILMIAH DALAM PELAYANAN PUBLIK

A. Pentingnya Nilai Ilmiah dalam Birokrasi Modern

Di era birokrasi digital dan tata kelola pemerintahan berbasis kinerja, pelayanan publik tidak lagi dapat dijalankan sekadar sebagai aktivitas administratif yang bersifat rutinitas dan prosedural. Paradigma lama yang menempatkan birokrasi sebagai pelaksana aturan tanpa ruang inovasi kini mulai ditinggalkan, digantikan oleh tuntutan akan adaptabilitas, responsivitas, dan orientasi hasil (*result-oriented*).

Masyarakat modern, yang semakin melek teknologi dan kritis terhadap kualitas layanan, menuntut birokrasi untuk tampil sebagai organisasi yang proaktif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pengguna. Hal ini diperkuat oleh reformasi birokrasi nasional yang menekankan pada transformasi kelembagaan ke arah pemerintahan digital (*digital government*), di mana data, teknologi, dan inovasi menjadi fondasi utama dalam mendesain dan menyampaikan layanan publik.

Oleh karena itu, aparatur sipil negara (ASN), khususnya pada level pengawas, dituntut untuk mampu melampaui sekadar kepatuhan terhadap prosedur. Mereka harus menjadi penggerak

perubahan yang memiliki kemampuan untuk membaca tantangan zaman, menganalisis kebutuhan masyarakat, dan merancang solusi yang kontekstual. Pelayanan publik saat ini bukan hanya tentang menjalankan aturan, tetapi tentang menghasilkan nilai (*public value*) melalui proses yang transparan, akuntabel, dan berbasis pada evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

Pelayanan yang berkualitas membutuhkan landasan nilai-nilai ilmiah agar:

- Pengambilan keputusan tidak spekulatif, tetapi berbasis data dan analisis.
- Pelayanan dirancang secara sistematis, terukur, dan dapat dievaluasi.
- ASN bertindak bukan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai *problem solver* yang rasional, reflektif, dan inovatif.

Aksi perubahan dalam PKP menjadi momentum untuk menanamkan nilai-nilai ilmiah ini ke dalam praktik kerja nyata ASN, khususnya pejabat pengawas.

B. Nilai-Nilai Ilmiah yang Diterapkan dalam Pelayanan

Berikut adalah nilai-nilai ilmiah yang secara nyata dapat diterapkan dalam pelaksanaan aksi perubahan maupun dalam budaya kerja pelayanan publik:

1. *Rasionalitas*

- Keputusan dan kebijakan berbasis alasan logis, bukan sekadar kebiasaan atau perintah atasan.
- Mampu menjelaskan *mengapa* suatu tindakan diambil, bukan hanya *apa* yang dilakukan.

2. *Objektivitas*

- Penilaian dan tindakan berdasarkan fakta dan data, bukan asumsi atau persepsi semata.
- Menghindari bias personal dalam pengambilan keputusan.

3. *Sistematis*

- Proses kerja disusun dalam tahapan yang runtut, jelas, dan terdokumentasi.
- Memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan secara konsisten.

4. *Kritis dan Reflektif*

- Mampu mengevaluasi kinerja secara jujur dan terbuka.
- Tidak takut mengakui kekurangan dan mencari solusi yang lebih baik.

5. Terbuka terhadap Pembaruan

- Bersedia mencoba cara baru atau inovasi yang lebih efisien.
- Tidak terjebak pada zona nyaman atau budaya “ini sudah biasa”.

C. Kolaborasi dan Validasi sebagai Pilar Praktik Ilmiah

Salah satu kekuatan ilmu pengetahuan adalah prinsip keterbukaan dan kolaborasi. Dalam konteks pelayanan publik, nilai ini tercermin dalam:

- Kolaborasi lintas sektor dan lintas unit kerja untuk menyelesaikan masalah bersama.
- Validasi hasil kerja melalui umpan balik dari pengguna layanan, atasan, dan rekan kerja.
- Pembelajaran kolektif dari keberhasilan maupun kegagalan proyek aksi perubahan.

Implementasi aksi perubahan yang melibatkan pemangku kepentingan tidak hanya memperkuat legitimasi, tetapi juga mempercepat penerimaan perubahan di lingkungan kerja.

D. Membangun Budaya Evidence-Based di Lingkungan ASN

Budaya kerja berbasis bukti (*evidence-based practice*) adalah bentuk paling nyata dari penerapan nilai ilmiah di sektor publik. Budaya ini mendorong ASN untuk:

- Tidak membuat keputusan penting tanpa data pendukung.
- Melakukan survei kepuasan, pengukuran dampak, atau benchmarking sebelum menetapkan kebijakan layanan.
- Mencatat dan mendokumentasikan proses kerja sebagai dasar evaluasi dan perbaikan.

Praktik ini dapat dimulai dari hal-hal sederhana, seperti:

- Mencatat waktu pelayanan dan membandingkan sebelum-sesudah inovasi.
- Menyusun laporan harian/mingguan berbasis output dan outcome.
- Menggunakan form umpan balik dari masyarakat sebagai alat refleksi layanan.

ASN yang bekerja berdasarkan bukti dan nilai ilmiah akan lebih siap menghadapi kompleksitas permasalahan,

karena pendekatannya bersifat rasional, terbuka, dan berorientasi solusi.

E. Contoh Penerapan Nyata dalam Aksi Perubahan

Contoh 1:

Penggunaan Data Audit untuk Menentukan Fokus Aksi

Seorang peserta PKP memilih fokus aksi pada perbaikan pengelolaan aset karena data audit internal menunjukkan 35% aset belum tertelusur. Ia menggunakan data tersebut sebagai dasar perubahan, bukan dugaan pribadi.

Contoh 2:

Evaluasi Efisiensi Pelayanan Berbasis Waktu Layanan

Peserta lain mengukur dampak perubahan melalui pencatatan waktu layanan dari proses lama dan baru, menunjukkan penghematan waktu hingga 60%. Data ini digunakan untuk validasi keberhasilan inovasi.

BAB VII

PENUTUP DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan Utama

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bukan hanya forum pengembangan kompetensi manajerial, tetapi juga wahana untuk membangun budaya inovasi dan pembelajaran berbasis data di sektor publik. Aksi perubahan yang menjadi bagian tak terpisahkan dari PKP adalah bentuk nyata dari kepemimpinan berbasis kinerja dan pelayanan.

Melalui pembahasan dalam e-book ini, dapat disimpulkan beberapa poin penting:

- **Aksi perubahan bukan penelitian ilmiah**, karena tidak bertujuan mengembangkan teori atau menyusun kerangka akademik yang rigid.
- Namun, **aksi perubahan tetap berlandaskan pendekatan ilmiah** melalui penggunaan data, analisis sistematis, dan evaluasi yang terukur.
- Aksi perubahan merupakan **proyek inovasi praktis** yang menuntut rasionalitas, objektivitas, dan orientasi pada hasil nyata dalam pelayanan publik.
- Perbedaan antara aksi perubahan dan penelitian harus dipahami secara tegas agar peserta PKP dapat fokus pada

misi utama mereka: menjadi agen perubahan yang mampu menciptakan perbaikan nyata di unit kerjanya.

Dengan kerangka ilmiah yang fleksibel namun tajam, aksi perubahan menjadi model pembelajaran transformatif yang mampu menanamkan nilai-nilai profesionalisme, kolaborasi, dan kepemimpinan pelayanan dalam birokrasi.

B. Rekomendasi untuk ASN dan Penyelenggara PKP

Berdasarkan pembahasan dan refleksi dalam e-book ini, berikut beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan:

1. Bagi Peserta PKP:

- Fokuskan aksi perubahan pada penyelesaian masalah riil, bukan mengejar kerangka ilmiah formal.
- Gunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan, namun tetap fleksibel dalam metodologi.
- Dokumentasikan proses dengan jujur, termasuk tantangan dan pembelajaran yang didapat.

2. Bagi Widyaiswara, Coach, dan Mentor:

- Berikan pemahaman yang jelas tentang perbedaan aksi perubahan dan penelitian sejak awal pelatihan.

- Bimbing peserta agar berpikir sistematis dan berbasis data tanpa membebani mereka dengan format akademik yang tidak relevan.
 - Dorong peserta untuk menjadikan aksi perubahan sebagai refleksi kepemimpinan dan tanggung jawab moral terhadap kualitas pelayanan publik.
3. *Bagi Penyelenggara PKP dan Instansi Pemerintah:*
- Perkuat regulasi dan panduan teknis tentang desain aksi perubahan berbasis prinsip ilmiah terapan.
 - Fasilitasi replikasi aksi perubahan yang terbukti berhasil ke unit-unit lain.
 - Bangun ekosistem ASN pembelajar yang adaptif terhadap perubahan dan terbuka terhadap inovasi.

C. Menjaga Keberlanjutan Aksi Perubahan

Satu tantangan besar dari aksi perubahan adalah menjaga keberlanjutannya (*sustainability*) setelah pelatihan berakhir. Untuk itu:

- Peserta perlu menjadikan proyek perubahan sebagai bagian dari rencana kerja dan indikator kinerja di unitnya.
- Instansi perlu memberi ruang, dukungan, dan pengakuan terhadap keberhasilan inovasi yang dilakukan ASN.

- Perlu dibentuk *komunitas praktik* (community of practice) yang mewadahi pertukaran pengalaman dan inspirasi antar alumni PKP.

Dengan semangat kolaboratif dan nilai-nilai ilmiah yang terus dipupuk, aksi perubahan bukan hanya menjadi *kewajiban pelatihan*, tetapi akan menjelma sebagai *budaya kerja baru* dalam pelayanan publik Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Kurt Lewin. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper and Row.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2018). *Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*. Jakarta: LAN RI.
- LAN RI. (2023). *Modul Aksi Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*. Jakarta: Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan ASN.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). *Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The Word that Would Be King?*. *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Rousseau, D. M. (2006). *Is There Such a Thing as "Evidence-Based Management"?*. *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2025
tentang Aparatur Sipil Negara.