

# **INOVASI UNTUK KEBERLANJUTAN INSTITUSI**

**PROF. DR. HANA CATUR WAHYUNI ST.MT**

**2026**

# **Inovasi Untuk Keberlanjutan Institusi**

**Penulis:**

**Prof. Dr. Hana Catur Wahyuni ST.MT**



Anggota APPTI Nomor : 002.018.1.09.2017

Anggota IKAPI Nomor : 218/Anggota Luar Biasa/JTI/2019

Diterbitkan oleh

**UMSIDAPRESS**

Jl. Mojopahit666 B Sidoarjo

ISBN: 978-623-464-134-9

Copyright©2026.

**Authors**

All rights reserved

## **INOVASI UNTUK KEBERLANJUTAN INSTITUSI**

**Penulis: Prof. Dr. Hana Catur Wahyuni ST.MT**

**ISBN: 978-623-464-134-9**

**Editor: M. Tanzil Multazam**

**Copy Editor: Mahardika Darmawan Kusuma Wardana**

**Design Sampul dan Tata Letak: Mochamad Nashrullah**

**Penerbit: UMSIDA Press**

**Redaksi: Universitas Muhammadiyah Sidoarjo Jl. Mojopahit  
No.666B Sidoarjo, Jawa Timur**

Cetakan Pertama, Januari 2026

Hak Cipta © 2026 Prof. Dr. Hana Catur Wahyuni ST.MT

Pernyataan Lisensi Atribusi Creative Commons (CC BY)

Konten dalam buku ini dilisensikan di bawah lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY).

Lisensi ini memungkinkan Anda untuk:

Menyalin dan menyebarkan materi dalam media atau format apa pun untuk tujuan apa pun, bahkan untuk tujuan komersial.

Menggabungkan, mengubah, dan mengembangkan materi untuk tujuan apa pun, bahkan untuk tujuan komersial.

Pemberi lisensi tidak dapat mencabut kebebasan ini selama Anda mengikuti ketentuan lisensi.

Namun demikian, ada beberapa persyaratan yang harus Anda penuhi dalam menggunakan buku ini: Atribusi - Anda harus memberikan atribusi yang sesuai, memberikan informasi yang cukup tentang penulis, judul buku, dan lisensi, dan menyertakan tautan ke lisensi CC BY.

Penggunaan yang Adil - Anda tidak boleh menggunakan buku ini untuk tujuan yang melanggar hukum atau melanggar hak-

hak orang lain. Dengan menerima dan menggunakan buku ini, Anda setuju untuk mematuhi persyaratan lisensi CC BY sebagaimana diuraikan di atas.

Catatan : Pernyataan hak cipta dan lisensi ini berlaku untuk buku ini secara keseluruhan, termasuk semua konten yang terkandung di dalamnya, kecuali dinyatakan lain. Hak cipta situs web, aplikasi, atau halaman eksternal yang digunakan sebagai contoh dipegang dan dimiliki oleh sumber aslinya

## Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, buku ***Inovasi untuk Keberlanjutan Institusi*** ini dapat disusun. Buku ini berangkat dari realitas bahwa institusi saat ini menghadapi perubahan yang semakin cepat dan kompleks—disrupsi digital, dinamika regulasi, kompetisi, krisis, serta pergeseran perilaku pengguna—sehingga “bertahan” tidak lagi cukup. Keberlanjutan menuntut institusi tetap relevan, dipercaya, dan adaptif, sambil menjaga kinerja inti, mutu layanan, dan integritas.

Buku ini menyajikan kerangka yang praktis dan aplikatif untuk mengelola inovasi sebagai sistem: mulai dari memahami dimensi keberlanjutan, memetakan kebutuhan stakeholder, menganalisis akar masalah, memprioritaskan portofolio inovasi, hingga membangun tata kelola, budaya belajar, perbaikan proses end-to-end, serta fondasi transformasi digital berbasis data yang aman. Semoga buku ini bermanfaat bagi pimpinan, pengelola unit, tim inovasi, penjaminan mutu, dan mitra kolaborasi dalam menjalankan inovasi yang terukur, konsisten, dan berkelanjutan.

Sidoarjo, 15 Januari 2026

Penulis

## Daftar Isi

	<b>Uraian</b>	<b>Hal.</b>
	Halaman Judul	i
	Identitas Buku/ISBN & Copyright	ii
	Lisensi (CC BY) Statement	iii
	Kata Pengantar	iv
1	<b>Bab 1. Konsep Dasar Keberlanjutan Institusi</b>	1
1.1	Definisi institusi dan makna keberlanjutan	1
1.2	Dimensi keberlanjutan institusi	3
1.3	Tantangan dan disrupsi	8
1.4	Indikator dan dashboard keberlanjutan	12
2	<b>BAB 2. Inovasi sebagai Enabler Keberlanjutan</b>	16
2.1	Definisi operasionalinovasi	16
2.2	Tipologi inovasi dan implikasinya	19
2.3	Value creation & dampak	24
2.4	Prinsip inovasi berkelanjutan	30
3	<b>BAB 3. Diagnosis Masalah dan Penentuan Prioritas</b>	35
3.1	Pemetaan Stakeholder dan Kebutuhan	35
3.2	Analisis Akar Masalah	41
3.3	Prioritisasi Portofolio Inovasi	47

<b>Uraian</b>	<b>Hal.</b>
3.4 Menetapkan “Innovation Thesis” Institusi	52
<b>4 Bab 4. Tata Kelola Inovasi</b>	<b>57</b>
4.2 Kebijakan, SOP, dan Standardisasi	62
4.3 Manajemen Portofolio dan Pendanaan	67
4.4 Tata kelola kolaborasi	72
4.5 Ritme Kerja: Dari Kesepakatan ke Implementasi	77
<b>5 Bab 5. Budaya Inovasi dan Manajemen Perubahan</b>	<b>78</b>
5.1 Budaya Belajar dan Psychological Safety	78
5.2 Kepemimpinan Inovasi	84
5.3 Strategi Mengatasi Resistensi	89
5.4 Knowledge Management	95
<b>6 Bab 6. Inovasi Proses dan Layanan</b>	<b>100</b>
6.1 Perbaikan proses end-to-end	100
6.2 Service design & standar mutu layanan	107
6.3 Sistem umpan balik dan perbaikan berkelanjutan	113
<b>7 Bab 7. Transformasi Digital untuk Keberlanjutan</b>	<b>118</b>
7.1 Digital Maturity & Arsitektur Data	119
7.2 Otomasi, Analitik, dan AI (Secara Terukur)	125

<b>Uraian</b>	<b>Hal.</b>
7.3 Keamanan Siber dan Privasi	130
7.4 Risiko Transformasi Digital& Mitigasinya	136
Daftar Pustaka	141
Sekilas Tentang Penulis	146



## **Bab 1. Konsep Dasar Keberlanjutan Institusi**

### **1.1 Definisi institusi dan makna keberlanjutan**

Institusi dapat dipahami sebagai sistem sosial yang terdiri dari unsur regulatif, normatif, dan kultural-kognitif yang bekerja bersama—melalui aktivitas dan sumber daya—untuk menyediakan stabilitas dan makna bagi kehidupan sosial. Dalam konteks tata kelola layanan (termasuk organisasi publik dan pendidikan), institusi tidak hanya “beroperasi”, tetapi diarahkan untuk menciptakan nilai bagi pihak yang dilayani (public value), yakni nilai yang bersumber dari mandat publik, dukungan legitimasi, dan kapasitas operasional yang memungkinkan tujuan layanan diwujudkan secara nyata. arena itu, keberlanjutan institusi dapat dipahami sebagai kemampuan sistem institusional untuk terus menghasilkan nilai melalui penyesuaian dan perubahan yang terarah, bukan sekadar bertahan secara administratif, melainkan menjaga relevansi, legitimasi, dan kinerja layanan dalam jangka panjang. Nilai tersebut bisa berupa layanan publik, layanan pendidikan, layanan kesehatan, layanan administratif, maupun layanan bisnis—namun intinya sama: institusi bekerja melalui aturan main (governance), struktur peran, proses, sumber daya, dan budaya yang saling terhubung agar keluaran (output) dan manfaat (outcome) dapat

dihasilkan secara konsisten. Karena itu, institusi bukan sekadar gedung, unit kerja, atau kumpulan individu, melainkan suatu mekanisme kolektif yang mengubah sumber daya (manusia, anggaran, data, infrastruktur) menjadi layanan yang memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (stakeholders).

Dalam konteks ini, keberlanjutan institusi tidak dapat didefinisikan hanya sebagai "tetap ada" atau "bertahan hidup". Keberlanjutan adalah kemampuan suatu organisasi untuk tetap relevan di tengah tuntutan masyarakat yang berubah, tetap dapat dipercaya karena integritas dan akuntabel, dan mampu menyesuaikan diri tanpa kehilangan fungsi utamanya. Institusi yang berkelanjutan dapat mempertahankan kinerja utama, seperti kualitas layanan, ketepatan waktu, kepatuhan standar, dan dampak, sambil memperbarui sesuai dengan perubahan situasi. Dengan kata lain, keberlanjutan memerlukan keseimbangan antara stabilitas (konsistensi layanan) dan kelincahan (kemampuan berubah).

Relevansi didefinisikan sebagai layanan yang diberikan oleh institusi untuk menyelesaikan masalah dan tujuan aktual. Institusi yang relevan tidak terjebak pada rutinitas. Sebaliknya, mereka terus mengamati tanda-tanda perubahan, seperti tuntutan regulasi baru, kemajuan teknologi,

perubahan ekonomi, dan perubahan ekspektasi pengguna. Kepercayaan adalah ketika sebuah organisasi menjalankan tugasnya dengan integritas, yaitu transparan, dapat dipertanggungjawabkan, adil, dan berdasarkan bukti. Kepercayaan publik atau kepercayaan pengguna sangat penting untuk keberlanjutan suatu institusi; tanpa kepercayaan, institusi kehilangan legitimasi, meskipun memiliki sumber daya.

Dengan demikian, keberlanjutan institusi dapat didefinisikan sebagai kemampuan institusi untuk secara konsisten menghasilkan nilai layanan yang bermutu dan berdampak, menjaga legitimasi melalui kepercayaan, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja inti. Rumusan ini menegaskan bahwa keberlanjutan bukan hasil kebetulan, melainkan hasil dari sistem yang sehat: tata kelola yang jelas, proses yang efisien, dan sumber daya yang memadai.

## 1.2 Dimensi keberlanjutan institusi

Keberlanjutan institusi tidak berdiri pada satu faktor tunggal. Institusi merupakan gabungan antara kinerja (performance) yang terlihat dari mutu layanan dan pencapaian target, ketahanan (resilience) yang menunjukkan kemampuan institusi bertahan dan pulih saat menghadapi

guncangan, serta legitimasi (legitimacy) yang lahir dari kepercayaan, kepatuhan, dan penerimaan pemangku kepentingan. Karena itu, keberlanjutan perlu dibaca melalui sejumlah dimensi kunci yang saling menguatkan. Jika salah satu dimensi rapuh, keberlanjutan institusi akan melemah, meskipun dimensi lain tampak baik.

a. Tata Kelola

Tata kelola adalah dasar yang memastikan bahwa organisasi memenuhi tugasnya, bergerak maju secara strategis, dan dapat mengambil keputusan dengan bijak. Pengelolaan risiko yang efektif, pembagian tanggung jawab yang jelas, mekanisme pengambilan keputusan yang jelas, dan sistem pengawasan dan evaluasi yang teratur adalah semua tanda tata kelola yang baik. Tata kelola berfungsi sebagai "kompas" institusi untuk keberlanjutan, memastikan kebijakan tetap konsisten, menghindari kepentingan yang bertentangan, dan memastikan perubahan dilakukan secara tertib daripada secara reaktif. Inovasi mudah menjadi proyek yang tidak berlanjut tanpa tata kelola yang baik karena tidak terintegrasi dalam sistem.

b. Finansial

Dimensi finansial menunjukkan kemampuan institusi menjaga kelangsungan operasi dan

pengembangan program secara sehat. Ini tidak semata-mata soal besar anggaran, melainkan soal ketahanan arus kas, efisiensi biaya, diversifikasi sumber pendanaan, dan kemampuan investasi untuk perbaikan layanan. Institusi yang berkelanjutan mampu menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek (operasional rutin) dengan kebutuhan jangka panjang (pembiayaan transformasi, pemeliharaan, dan peningkatan kapasitas). Ketika ketergantungan pada satu sumber pendanaan terlalu tinggi, institusi menjadi rentan terhadap perubahan kebijakan atau penurunan pasar.

c. Sumber daya manusia

SDM merupakan penggerak utama institusi: kualitas layanan dan keberhasilan inovasi sangat ditentukan oleh kompetensi, motivasi, dan budaya kerja. Keberlanjutan SDM mencakup perencanaan kebutuhan talenta, pengembangan kompetensi, sistem kinerja yang adil, kesejahteraan, serta regenerasi kepemimpinan. Institusi yang berkelanjutan tidak hanya memiliki orang “baik”, tetapi juga memiliki **sistem** yang menjaga pengetahuan dan pengalaman tidak hilang ketika terjadi pergantian personel. Dengan SDM yang adaptif,

institusi dapat belajar cepat dan melakukan perbaikan berulang.

d. Mutu layanan

Mutu layanan menjadi indikator langsung apakah institusi benar-benar menghasilkan nilai. Dimensi ini mencakup ketepatan waktu, keandalan proses, aksesibilitas, pengalaman pengguna, serta konsistensi standar. Keberlanjutan menuntut layanan yang bukan hanya “baik sesekali”, melainkan terjaga dalam jangka panjang melalui SOP, standar mutu, audit, dan mekanisme umpan balik. Mutu layanan juga erat kaitannya dengan efisiensi: layanan yang lambat, tidak pasti, dan penuh pengulangan akan menguras sumber daya dan menurunkan kepercayaan.

e. Reputasi dan kepercayaan (reputation & trust)

Reputasi adalah modal sosial institusi. Ia dibangun dari pengalaman pengguna, integritas, kualitas layanan, serta cara institusi merespons masalah. Kepercayaan sering kali lebih sulit dibangun daripada sumber daya finansial, dan bisa runtuh cepat jika terjadi pelanggaran etika, kegagalan layanan besar, atau komunikasi publik yang buruk. Karena itu, institusi yang berkelanjutan menempatkan reputasi sebagai aset strategis: menjaga transparansi, konsistensi narasi, dan tanggung

jawab sosial. Reputasi yang kuat juga membantu institusi memperluas kemitraan dan menarik dukungan sumber daya.

f. Kepatuhan (compliance) dan integritas.

Kepatuhan berarti institusi memenuhi regulasi, standar, dan ketentuan yang berlaku, sekaligus memiliki integritas dalam menjalankan mandatnya. Dimensi ini mencakup kepatuhan administratif, akuntabilitas keuangan, etika, perlindungan data, serta standar keselamatan dan mutu. Kepatuhan tidak boleh dipahami sebagai beban, melainkan sebagai bagian dari legitimasi: institusi dianggap sah, aman, dan layak dipercaya karena taat aturan dan menjaga integritas. Ketika kepatuhan lemah, risiko reputasi meningkat, dan keberlanjutan bisa terancam oleh sanksi atau hilangnya dukungan publik.

g. Dampak sosial–lingkungan (social & environmental impact).

Institusi yang berkelanjutan tidak hanya mengejar output internal, tetapi menghasilkan dampak yang bermakna bagi masyarakat dan lingkungan. Dimensi ini menilai apakah institusi berkontribusi pada kualitas hidup, pemerataan akses, pengurangan ketimpangan, serta pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab. Dalam banyak sektor,

dimensi ini semakin penting karena tuntutan publik terhadap keberlanjutan meningkat: institusi harus mampu menunjukkan dampaknya secara terukur dan konsisten. Dampak sosial–lingkungan juga memperkuat legitimasi dan membangun reputasi jangka panjang.

Ketujuh dimensi di atas menunjukkan bahwa keberlanjutan institusi adalah **konstruksi multidimensi**. Mutu layanan menggambarkan **kinerja**; finansial, SDM, dan tata kelola memperkuat **ketahanan**; reputasi dan kepatuhan membentuk **legitimasi**; sementara dampak sosial–lingkungan menegaskan arah nilai institusi bagi masyarakat luas. Dengan memahami dimensi-dimensi ini sejak awal, institusi dapat merancang inovasi secara lebih tepat: bukan sekadar mengejar perubahan, tetapi membangun sistem yang mampu menjaga kinerja, memperkuat ketahanan, dan mempertahankan legitimasi dalam jangka panjang.

### 1.3 Tantangan dan disrupsi

Dalam era modern, keberlanjutan institusi dihadapkan pada tantangan yang tidak lagi bersifat linier dan terpisah-pisah. Perubahan teknologi, perubahan regulasi, persaingan, krisis, dan perubahan perilaku pengguna semuanya meningkatkan tekanan pada banyak lembaga. Tantangan kontemporer



seringkali kompleks karena penyebabnya saling terkait, berdampak pada banyak unit, dan solusi tidak dapat ditangani oleh satu fungsi. Akibatnya, memahami peta disrupsi adalah langkah pertama menuju inovasi yang tepat sasaran dan tidak reaktif. Salah satu pengubah permainan terbesar adalah disrupsi digital. Digitalisasi mengubah cara institusi memberikan layanan: pelanggan membutuhkan layanan yang cepat, transparan, mudah diakses, dan minim birokrasi. Sebaliknya, institusi sering menghadapi masalah seperti sistem informasi yang terfragmentasi, data yang tersebar, proses manual yang panjang, dan keterbatasan kemampuan digital karyawan. Disrupsi digital juga membawa risiko baru seperti keamanan siber, privasi data, dan ketergantungan pada vendor teknologi. Akibatnya, digitalisasi telah menjadi keharusan strategis untuk mempertahankan kualitas layanan, efisiensi, dan kepercayaan. Bukan lagi pilihan "tambahan".

Selain teknologi, perubahan dalam peraturan juga dapat menimbulkan ketidakpastian yang besar. Regulasi sering berubah sesuai dengan perubahan sosial, ekonomi, dan politik. Akibatnya, institusi harus berubah dalam hal standar pelaporan, akuntabilitas, tata kelola data, dan mekanisme layanan. Dalam praktiknya, jika institusi tidak memiliki sistem pengawasan yang kuat, perubahan regulasi dapat menyebabkan beban administratif, tumpang tindih

ketentuan, dan risiko kepatuhan. Tantangan regulasi juga lintas fungsi, berdampak pada keuangan, sumber daya manusia, prosedur operasional standar (SOP), teknologi, dan komunikasi publik secara bersamaan.

Tantangan berikutnya adalah bersaing dengan pemain baru dan institusi sejenis. Batasan institusi menjadi tidak jelas di banyak bidang. Misalnya, layanan pendidikan bersaing dengan platform pembelajaran digital, layanan kesehatan menghadapi telemedicine, dan layanan publik diminta untuk meniru kecepatan aplikasi swasta. "Perebutan pasar" bukanlah satu-satunya definisi kompetensi. Ini juga berarti perebutan talenta terbaik, mitra strategis, kepercayaan, dan reputasi. Institusi yang tidak meningkatkan kualitas layanan dan pengalaman pengguna akan tertinggal, meskipun mereka memiliki mandat formal. Selain tekanan normal, institusi juga menghadapi krisis seperti pandemi, bencana alam, gangguan rantai pasokan, dan krisis ekonomi. Kemampuan institusi untuk mempertahankan layanan inti terhalang oleh krisis, yang juga memaksa percepatan pengambilan keputusan dalam situasi yang tidak pasti. Selama krisis, institusi diuji pada tiga hal: ketahanan operasional (kontinuitas bisnis), kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia, dan komunikasi publik. Ketika harus "memadamkan api" berulang kali, institusi yang tidak memiliki skenario dan prosedur pemulihan cenderung mengalami

penurunan mutu, kehilangan kepercayaan, dan pemborosan sumber daya.

Disrupsi lain yang sering kurang disadari adalah perubahan perilaku pengguna. Pengguna kini lebih kritis, lebih terhubung, dan cepat membandingkan layanan. Mereka menginginkan proses yang sederhana, informasi yang jelas, dan respons yang cepat. Keputusan pengguna juga dipengaruhi pengalaman digital, ulasan, serta persepsi reputasi institusi. Dalam konteks ini, kualitas layanan bukan hanya soal hasil akhir, tetapi juga pengalaman sepanjang proses (journey)—mulai dari akses informasi, pendaftaran/permohonan, pelaksanaan layanan, hingga tindak lanjut. Seluruh tekanan tersebut memperlihatkan bahwa tantangan keberlanjutan bersifat lintas fungsi. Disrupsi digital misalnya, bukan hanya urusan unit IT, tetapi juga proses bisnis, SDM, anggaran, kepatuhan, dan budaya kerja. Perubahan regulasi bukan hanya tugas unit hukum, tetapi memengaruhi SOP, pelaporan, dan tata kelola data. Krisis bukan hanya urusan operasional, tetapi juga kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen risiko. Artinya, respons institusi harus berupa pendekatan sistemik: menyatukan strategi, tata kelola, inovasi proses, penguatan SDM, serta pengukuran kinerja dan risiko secara terintegrasi. Dengan memahami tantangan dan disrupsi ini, institusi dapat menghindari dua jebakan umum:

pertama, menganggap disrupsi sebagai “urusan satu unit”; kedua, merespons secara reaktif tanpa pembelajaran dan pembakuan. Bab-bab berikutnya akan menunjukkan bagaimana inovasi yang dikelola dengan baik menjadi sarana institusi untuk menjaga kualitas layanan, memperkuat ketahanan, dan mempertahankan legitimasi di tengah perubahan yang terus berlangsung.

#### 1.4 Indikator dan dashboard keberlanjutan

Keberlanjutan institusi perlu dikelola dengan indikator yang ringkas namun bermakna. Banyak institusi memiliki data melimpah, tetapi tidak terstruktur menjadi informasi yang membantu pengambilan keputusan. Karena itu, bab ini menyusun indikator minimum yang dapat diterapkan lintas sektor, dengan prinsip: *sedikit tapi penting, mudah diukur, konsisten dipantau, dan langsung terkait keputusan perbaikan*. Indikator minimum juga berfungsi sebagai “bahasa bersama” antar unit agar inovasi, mutu, dan pengelolaan risiko tidak berjalan terpisah.

Indikator keberlanjutan sebaiknya mencakup tujuh area: **layanan, kualitas, efisiensi biaya, kepuasan stakeholder, kepatuhan, risiko, dan dampak**. Tujuh area ini merepresentasikan gabungan **kinerja + ketahanan + legitimasi**. Kinerja terpantau lewat layanan, kualitas, efisiensi, dan kepuasan. Ketahanan terpantau lewat

indikator risiko dan kemampuan mitigasi. Legitimasi diperkuat lewat kepatuhan dan dampak sosial-lingkungan yang dapat dibuktikan. Berikut **indikator minimum** yang disarankan. Institusi dapat menyesuaikan definisi operasional dan targetnya, tetapi struktur indikatornya sebaiknya dipertahankan agar konsisten:

a Layanan (service delivery)

Tujuannya memastikan institusi menjalankan fungsi inti secara stabil. Indikator minimum yang umum:

- Volume layanan utama (jumlah layanan/permohonan/kelas/pasien/klien per periode)
  - Ketepatan waktu layanan (on-time rate): persentase layanan selesai sesuai SLA
  - Waktu siklus (cycle time) layanan utama: rata-rata durasi dari permintaan sampai selesai
- Indikator layanan membantu membaca *beban kerja*, *bottleneck*, dan stabilitas operasional.

a Kualitas (Quality)

Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa layanan bukan hanya cepat, tetapi juga akurat dan berkualitas tinggi:

- Tingkat kesalahan atau kesalahan (misalnya, dokumen dikembalikan, layanan ulang, klaim, perbaikan)
- Audit mutu dan skor persetujuan internal (nilai hasil audit atau penilaian standar)
- Insiden mutu kritis (jumlah kejadian berdampak tinggi), penurunan kualitas biasanya merupakan tanda masalah proses, sumber daya manusia, atau tata kelola.

a Efisiensi biaya (cost efficiency)

Tujuannya menjaga ketahanan finansial tanpa menurunkan mutu:

- Biaya per layanan/unit output (unit cost)
- Realisasi anggaran vs rencana (budget absorption & variance)
- Biaya rework/inefisiensi (jika memungkinkan dihitung)

Efisiensi yang sehat berarti biaya terkendali sambil mutu stabil/naik—bukan sekadar pemotongan anggaran.

a Kepuasan stakeholder (stakeholder satisfaction & engagement)

Tujuannya menjaga legitimasi dan pengalaman pengguna:

- Kepuasan pengguna/pelanggan (skor survei singkat berkala)
- NPS/komitmen rekomendasi (opsional, bila relevan)
- Kepuasan/engagement internal (pegawai) (pulse survey 3–5 pertanyaan)  
Kepuasan harus dibaca bersamaan dengan kualitas—kepuasan tinggi tetapi kualitas buruk sering berarti ekspektasi belum terinformasi dengan benar.
- a Kepatuhan (compliance & integrity)  
Tujuannya memastikan institusi aman secara hukum dan etika:
  - Jumlah temuan kepatuhan (audit internal/eksternal)
  - Persentase tindak lanjut temuan tepat waktu
  - Kepatuhan standar kunci (mis. data privacy, SOP layanan, aturan pengadaan)  
Kepatuhan yang baik mengurangi risiko reputasi dan memperkuat trust jangka panjang.
- a Risiko (risk & resilience)  
Tujuannya mengendalikan ketidakpastian dan menjaga kontinuitas layanan:
  - Jumlah risiko prioritas tinggi (high risk) dalam risk register
  - Persentase mitigasi berjalan (on-track mitigation actions)

- Jumlah insiden operasional/IT/keamanan (downtime, kebocoran, gangguan layanan) Risiko harus ditautkan dengan pemilik risiko dan rencana mitigasi, bukan sekadar daftar.
- a Dampak sosial–lingkungan (impact) Tujuannya memastikan institusi memberi manfaat nyata dan bertanggung jawab:
  - Capaian outcome utama (mis. kelulusan/penyerapan, peningkatan akses, kesehatan, pelayanan publik)
  - Program inklusif dan pemerataan (jumlah penerima manfaat rentan/daerah tertinggal, dsb.)
  - Indikator lingkungan yang sederhana (penggunaan energi/kertas, pengelolaan limbah, jejak perjalanan—pilih yang paling relevan)
 Dampak sebaiknya diukur bertahap: mulai dari outcome yang paling dekat dengan layanan inti.

## **BAB 2. Inovasi sebagai Enabler Keberlanjutan**

### **2.1. Definisi operasional inovasi**

Bagian sebelumnya telah menegaskan bahwa keberlanjutan institusi bertumpu pada kinerja, ketahanan, dan legitimasi, maka inovasi perlu ditempatkan sebagai cara institusi menjaga layanan inti tetap kuat sekaligus menjawab perubahan yang terus bergerak. Dalam konteks institusi, inovasi bukan



sekadar ide kreatif, jargon teknologi, atau proyek sesaat. Inovasi adalah kerja yang lebih membumi: upaya sadar untuk membuat sesuatu menjadi lebih bermakna bagi pengguna, lebih efektif bagi organisasi, dan lebih bertanggung jawab bagi publik.

Secara operasional, inovasi dapat didefinisikan sebagai perubahan yang dirancang dan dijalankan secara sengaja—dalam layanan, proses, kebijakan, atau cara berkolaborasi—yang menghasilkan nilai tambah yang dapat dibuktikan dan dapat diulang. Ada tiga kata kunci di dalam definisi ini. Pertama, *dirancang dan dijalankan secara sengaja*: inovasi bukan kebetulan, melainkan keputusan terarah berdasarkan masalah nyata. Kedua, *nilai tambah yang dapat dibuktikan*: inovasi harus menunjukkan perbaikan melalui ukuran yang jelas, misalnya lebih cepat, lebih tepat, lebih mudah diakses, lebih hemat biaya, lebih aman, atau lebih dipercaya. Ketiga, *dapat diulang*: inovasi tidak bergantung pada satu orang, tetapi tertanam dalam sistem sehingga bisa diterapkan konsisten lintas waktu dan unit.

Dengan definisi tersebut, inovasi menjadi jembatan antara **stabilitas** dan **kelincahan** yang dibahas pada bagian sebelumnya. Institusi membutuhkan stabilitas agar layanan inti tetap berjalan, tetapi juga membutuhkan kelincahan agar mampu beradaptasi saat regulasi berubah, teknologi berkembang, atau ekspektasi pengguna meningkat.

Inovasi yang baik tidak “mengganggu” kinerja inti; justru ia memperkuatnya. Misalnya, memperpendek waktu layanan tanpa menurunkan mutu, menyederhanakan prosedur tanpa mengabaikan kepatuhan, atau mendigitalisasi proses tanpa mengorbankan keamanan data dan keadilan akses. Agar tidak melebar, inovasi dalam buku ini dibatasi pada inovasi yang memiliki empat ciri operasional berikut:

- a. Berangkat dari masalah dan kebutuhan stakeholder

Inovasi dimulai dari keluhan, hambatan, ketidakefisienan, atau kesenjangan layanan yang dialami pengguna/pegawai/mitra—bukan dari tren semata. Masalah itu dinyatakan dalam bentuk yang terukur: di mana bottleneck terjadi, apa dampaknya, dan siapa yang terdampak.

- b. Mengubah cara kerja, bukan hanya menambah pekerjaan

Inovasi seharusnya membuat proses lebih sederhana dan lebih cerdas, bukan sekadar menambah formulir, rapat, atau aplikasi baru. Ukuran sederhananya: setelah inovasi, beban yang tidak perlu berkurang, keputusan lebih cepat, dan hasil lebih konsisten.

- c. Terukur dan bisa dipertanggungjawabkan
- Setiap inovasi memiliki indikator minimal: kualitas, waktu, biaya, kepuasan, kepatuhan,

risiko, dan/atau dampak. Dengan begitu, inovasi bukan sekadar narasi, tetapi dapat diuji: apakah benar lebih baik, lebih aman, dan lebih bernilai.

- d. Dibakukan agar berumur panjang. Inovasi dinyatakan selesai bukan saat “launching”, tetapi saat menjadi kebiasaan institusi: ada SOP/standar, ada pemilik proses, ada pelatihan, ada monitoring, dan ada mekanisme perbaikan. Pada titik ini, inovasi berkontribusi langsung pada keberlanjutan.

Perbaikan (improvement) adalah inovasi berskala kecil yang memperhalus proses yang sudah ada. Transformasi adalah inovasi yang mengubah cara institusi bekerja secara lebih mendasar, misalnya dari manual menjadi digital end-to-end atau dari layanan berbasis unit menjadi layanan berbasis perjalanan pengguna. Keduanya penting, dan keduanya sah disebut inovasi selama menghasilkan nilai tambah yang nyata dan dapat dipertahankan.

## 2.2. Tipologi inovasi dan implikasinya

Setelah inovasi didefinisikan secara operasional sebagai perubahan yang menghasilkan nilai tambah dan dapat dipertahankan, pertanyaan berikutnya adalah: inovasi jenis apa yang perlu dipilih? Tidak semua inovasi cocok untuk semua masalah. Ada inovasi yang tepat untuk memperbaiki layanan harian secara cepat, ada pula yang diperlukan ketika institusi

membutuhkan lompatan kinerja karena tuntutan eksternal berubah drastis. Karena itu, tipologi inovasi membantu pembaca menempatkan inovasi secara lebih realistis: apa yang ingin diubah, seberapa cepat dibutuhkan, dan seberapa besar risikonya.

Dalam buku ini, tipologi inovasi dibahas melalui tiga lensa yang praktis: (1) incremental vs transformasional, (2) internal vs kolaboratif, dan (3) teknologi vs non-teknologi. Ketiga lensa ini dapat dipakai bersamaan, sehingga sebuah inovasi bisa saja incremental–internal–non-teknologi, atau transformasional–kolaboratif–berbasis teknologi, tergantung konteksnya. Penjelasan masing-masing tipologi sebagai berikut:

a. Incremental vs Transformasional: Skala Perubahan dan Kedalaman Dampak

Fokusnya pada mengurangi pemborosan, memperpendek waktu layanan, menurunkan kesalahan, atau meningkatkan pengalaman pengguna tanpa mengubah “mesin utama” institusi. Contoh sederhana: penyederhanaan formulir, perbaikan alur persetujuan, penataan ulang peran front office, atau penyesuaian SOP agar lebih jelas. Inovasi incremental sering tampak kecil, tetapi dampaknya bisa besar jika diterapkan konsisten dan menyentuh proses yang frekuensinya tinggi. Sebaliknya, inovasi transformasional menyentuh perubahan yang lebih mendasar: mengubah model

layanan, arsitektur proses, atau cara institusi bekerja lintas unit. Transformasi biasanya diperlukan ketika institusi menghadapi perubahan lingkungan yang signifikan—misalnya tuntutan digital end-to-end, persaingan yang semakin ketat, atau kebutuhan transparansi dan akuntabilitas yang meningkat. Contohnya: migrasi layanan manual menjadi layanan digital terpadu, integrasi data lintas unit, pembentukan satu pintu layanan berbasis journey pengguna, atau perubahan model kemitraan menjadi ekosistem kolaboratif.

Implikasinya jelas: incremental cenderung lebih cepat, lebih murah, risikonya lebih terkendali, dan cocok untuk membangun momentum. Transformasional membutuhkan kepemimpinan yang kuat, kesiapan SDM, investasi, serta manajemen perubahan yang lebih serius—namun memberikan peluang lompatan kinerja yang sulit dicapai dengan perbaikan kecil-kecil.

b. Internal vs Kolaboratif: Sumber Kapabilitas dan Cara Menciptakan Nilai

Inovasi internal bertumpu pada kekuatan dan kendali institusi sendiri: tim, data, proses, dan aset yang dimiliki. Ini cocok untuk masalah yang jelas, berada dalam kewenangan institusi, dan tidak terlalu bergantung pada pihak luar. Kelebihannya adalah koordinasi lebih sederhana, keputusan lebih cepat, dan risiko kepatuhan lebih mudah

dikendalikan. Namun, inovasi internal sering terbatas oleh kapasitas SDM, keterbatasan teknologi, atau “cara lama” yang sulit diubah jika tidak ada dorongan eksternal.

Inovasi kolaboratif melibatkan mitra: industri, pemerintah, komunitas, lembaga lain, atau penyedia teknologi. Kolaborasi diperlukan ketika tantangan bersifat lintas batas, misalnya integrasi layanan yang membutuhkan interoperabilitas, peningkatan mutu yang bergantung pada standar eksternal, atau penciptaan nilai yang hanya muncul jika ada jaringan (network effect). Inovasi kolaboratif membuka akses pada sumber daya, pengetahuan, dan peluang baru, tetapi menuntut tata kelola kemitraan yang jelas: pembagian peran, mekanisme pengambilan keputusan bersama, pengelolaan data, dan mitigasi risiko reputasi.

Implikasinya: inovasi internal menekankan efisiensi dan kontrol; inovasi kolaboratif menekankan perluasan kapasitas dan percepatan pembelajaran. Pilihan ini juga memengaruhi ritme kerja: kolaboratif umumnya lebih kompleks, tetapi bisa memperbesar dampak dan mempercepat skalasi.

#### c. Teknologi vs Non-Teknologi: Alat vs Cara Kerja

Di banyak institusi, inovasi sering disamakan dengan “aplikasi baru”. Padahal, teknologi hanyalah salah satu jalur. Inovasi berbasis teknologi

menggunakan perangkat digital, otomasi, analitik data, atau AI untuk meningkatkan layanan, mutu, dan ketahanan. Teknologi tepat digunakan ketika masalah terkait kecepatan, akurasi, transparansi, integrasi data, atau skala layanan yang tinggi. Namun, inovasi teknologi akan gagal jika hanya mengganti alat tanpa memperbaiki proses dan perilaku. Digitalisasi proses yang buruk hanya akan menghasilkan proses buruk yang berjalan lebih cepat.

Sebaliknya, inovasi non-teknologi menekankan perbaikan kebijakan, prosedur, desain layanan, struktur organisasi, budaya kerja, atau model insentif. Banyak “quick wins” justru berasal dari inovasi non-teknologi: menyederhanakan alur persetujuan, mengurangi langkah yang tidak perlu, membagi peran lebih jelas, memperbaiki komunikasi layanan, atau merancang ulang standar layanan. Inovasi non-teknologi sering lebih mudah dimulai dan murah, tetapi tetap membutuhkan konsistensi implementasi agar menjadi kebiasaan institusi.

Implikasinya: teknologi bukan pengganti kepemimpinan dan manajemen perubahan. Dalam banyak kasus, urutan yang sehat adalah: perbaiki proses dan standar dulu, baru pilih teknologi yang tepat untuk memperkuatnya.

Dalam praktiknya, institusi yang berkelanjutan jarang memilih satu jenis inovasi saja. Strategi yang paling stabil biasanya adalah **kombinasi**: untuk

memperbaiki titik sakit layanan dan membangun kepercayaan, sambil menyiapkan transformasi yang lebih besar melalui roadmap, tata kelola, dan penguatan SDM. Dengan memahami tipologi inovasi dan implikasinya, pembaca dapat menghindari dua ekstrem: terlalu banyak quick wins yang tidak pernah mengubah sistem, atau terlalu cepat melompat ke transformasi besar tanpa fondasi proses, data, dan budaya yang memadai.

### 2.3. Value creation & dampak

Inovasi tidak cukup dinilai dari seberapa baru idenya, seberapa modern teknologinya, atau seberapa ramai peluncurannya. Inovasi dinilai dari nilai yang diciptakannya—nilai yang terasa oleh pengguna, memperkuat cara kerja institusi, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Karena itu, pembahasan tentang value creation menjadi jembatan penting antara Bab 1 (keberlanjutan: kinerja-ketahanan-legitimasi) dan bab-bab selanjutnya (cara memilih, mengelola, dan mengukur inovasi).

Dalam konteks institusi, nilai dari inovasi umumnya muncul melalui lima jalur utama: efisiensi, kualitas, akses, transparansi, dan kepercayaan. Kelimanya saling terkait. Efisiensi tanpa kualitas bisa menurunkan mutu. Kualitas tanpa akses bisa membuat layanan baik tetapi tidak menjangkau yang membutuhkan. Transparansi tanpa perlindungan data dapat memicu risiko. Tujuan inovasi yang matang



adalah menciptakan kombinasi nilai yang seimbang sesuai mandat institusi.

### 2.3.1 Lima Jalur Penciptaan Nilai Inovasi

- a. Efisiensi: lebih sederhana, lebih cepat, lebih hemat.  
Nilai efisiensi muncul ketika inovasi mengurangi pemborosan: langkah yang tidak perlu, pengulangan, antrean, dokumen berlebih, atau koordinasi yang berputar-putar. Efisiensi biasanya terlihat dari waktu layanan yang lebih singkat, biaya per layanan yang menurun, serta beban administratif yang berkurang. Namun efisiensi yang sehat bukan “memotong” kualitas, melainkan memperbaiki desain proses sehingga hasilnya tetap bermutu, bahkan lebih konsisten.
- b. Kualitas: lebih akurat, lebih andal, lebih konsisten.  
Nilai kualitas lahir ketika inovasi menurunkan kesalahan, meningkatkan kepastian proses, dan memperbaiki standar layanan. Pada banyak institusi, kualitas bukan hanya hasil akhir, tetapi juga pengalaman pengguna: informasi jelas, proses mudah dipahami, dan hasil dapat diprediksi. Inovasi yang memperkuat kualitas biasanya terlihat dari turunnya rework, meningkatnya kepatuhan pada SOP, dan stabilnya mutu meski beban kerja meningkat.
- c. Akses: lebih mudah dijangkau dan lebih inklusif.  
Nilai akses muncul ketika layanan menjadi lebih mudah diakses oleh kelompok yang lebih luas—

baik karena lebih dekat, lebih murah, lebih ramah pengguna, maupun lebih fleksibel waktu dan kanalnya. Inovasi akses tidak selalu digital; bisa berupa simplifikasi persyaratan, layanan satu pintu, jalur khusus kelompok rentan, atau desain layanan yang mempertimbangkan hambatan bahasa dan literasi. Akses yang baik memperkuat legitimasi institusi karena layanan dianggap adil dan tidak menyulitkan.

- d. Transparansi: lebih jelas, lebih terbuka, lebih dapat ditelusuri.

Nilai transparansi tercipta ketika inovasi membuat proses dan informasi lebih mudah dipahami: status layanan dapat dipantau, persyaratan jelas, alasan keputusan dapat dijelaskan, dan data kinerja dapat dilaporkan. Transparansi memperkecil ruang ketidakpastian dan memperkuat akuntabilitas. Namun transparansi perlu diseimbangkan dengan etika dan privasi; keterbukaan yang bijak adalah yang meningkatkan kejelasan tanpa membahayakan keamanan data.

- e. Kepercayaan: legitimasi yang tumbuh dari pengalaman dan bukti.

Kepercayaan adalah puncak nilai yang sering menjadi penentu keberlanjutan institusi. Kepercayaan tidak dibangun oleh satu program, tetapi oleh rangkaian pengalaman yang konsisten: layanan tepat waktu, adil, transparan, dan

responsif. Inovasi berkontribusi pada trust ketika ia membuat institusi lebih dapat diandalkan dan lebih akuntabel—bukan hanya lebih cepat. Ketika kepercayaan meningkat, institusi lebih mudah menggerakkan kolaborasi, menarik dukungan, dan menjaga reputasi saat terjadi krisis.

Kelima jalur ini membantu institusi menyusun *narasi nilai* yang kuat: inovasi bukan sekadar perubahan, melainkan **perbaikan yang terukur** pada efisiensi, kualitas, akses, transparansi, dan kepercayaan.

### 2.3.2 Kerangka Logic Model: Dari Kegiatan ke Dampak

Agar nilai inovasi tidak berhenti pada klaim, institusi membutuhkan cara berpikir yang sistematis untuk menjelaskan “bagaimana inovasi menghasilkan dampak”. Kerangka yang sederhana namun kuat untuk itu adalah logic model, yang menghubungkan rantai sebab-akibat dari awal hingga akhir:

#### e. Input

Segala sumber daya yang digunakan: SDM, anggaran, data, teknologi, fasilitas, kebijakan, waktu, dan dukungan pimpinan. Input menjawab: *apa yang kita miliki dan kita investasikan?*

#### e. Aktivitas

Apa yang dilakukan dengan input tersebut: desain ulang proses, pengembangan SOP, pelatihan, pembangunan sistem, sosialisasi, pilot project,

evaluasi, dan perbaikan. Aktivitas menjawab: *apa yang kita kerjakan secara konkret?*

e. Output

Hasil langsung yang dapat dihitung: SOP baru, aplikasi berjalan, layanan satu pintu terbentuk, jumlah orang terlatih, dashboard tersedia, atau jumlah layanan yang diproses dengan prosedur baru. Output menjawab: *apa yang dihasilkan segera setelah aktivitas?*

e. Outcome

Perubahan yang terjadi pada kinerja dan perilaku: waktu layanan menurun, kesalahan berkurang, kepuasan meningkat, akses lebih luas, kepatuhan membaik, risiko menurun, atau koordinasi lintas unit lebih efektif. Outcome menjawab: *perbaikan apa yang benar-benar terjadi?* Outcome sering dibagi menjadi jangka pendek (mis. penurunan cycle time), jangka menengah (mis. stabilnya mutu layanan), dan jangka panjang (mis. meningkatnya trust publik).

e. Impact

Dampak yang lebih luas dan strategis: meningkatnya kualitas hidup/akses layanan, meningkatnya daya saing institusi, meningkatnya legitimasi, penguatan ketahanan institusi menghadapi krisis, serta kontribusi sosial-lingkungan yang nyata. Impact menjawab: *apa*

*manfaat besar yang dirasakan masyarakat dan institusi dalam jangka panjang?*

Kerangka logic model membantu membedakan “sibuk menghasilkan output” dengan “benar-benar menghasilkan outcome dan impact”. Banyak inovasi berhenti pada output—misalnya aplikasi sudah dibuat atau SOP sudah ditandatangani—tetapi tidak menghasilkan perubahan karena adopsi lemah, pelatihan tidak tuntas, atau monitoring tidak berjalan. Dengan logic model, institusi dipaksa merancang inovasi dari awal agar *output* memang mengarah pada *outcome*, dan *outcome* dipantau hingga menjadi *impact*.

### 2.3.3 Contoh Singkat Penerapan Logic Model

Misalnya inovasi “penyederhanaan layanan melalui satu pintu + pelacakan status layanan”:

- Input: tim lintas unit, data layanan, anggaran kecil, dukungan pimpinan
- Aktivitas: pemetaan proses, perampingan langkah, pembuatan SOP, pelatihan petugas, sistem tracking
- Output: SOP baru, sistem tracking aktif, petugas terlatih, kanal layanan tunggal
- Outcome: cycle time turun, rework turun, kepuasan naik, transparansi status meningkat
- Impact: trust meningkat, layanan lebih inklusif, reputasi membaik, institusi lebih tahan saat lonjakan permintaan/krisis

Ilustrasi ini menunjukkan bahwa nilai (efisiensi, kualitas, akses, transparansi, trust) dapat “ditangkap” sebagai outcome yang terukur, lalu ditautkan ke dampak yang lebih luas.

Dengan memahami jalur penciptaan nilai dan kerangka logic model, inovasi tidak lagi diperlakukan sebagai program tambahan, melainkan sebagai **alat manajerial** untuk memastikan keberlanjutan institusi. Bab-bab berikutnya akan menggunakan kerangka ini untuk membantu pembaca memilih inovasi yang paling relevan, merancang indikatornya, dan memastikan inovasi benar-benar hidup sebagai sistem—bukan berhenti sebagai proyek.

#### 2.4. Prinsip inovasi berkelanjutan

Inovasi yang mendukung keberlanjutan tidak cukup hanya “baru” atau “cepat”. Ia harus bertahan, diadopsi, dan memberi manfaat jangka panjang tanpa menimbulkan masalah baru bagi institusi maupun masyarakat. Karena itu, inovasi berkelanjutan perlu berangkat dari seperangkat prinsip yang menjadi pagar sekaligus kompas—agar inovasi tetap sejalan dengan mandat institusi: menjaga kinerja, memperkuat ketahanan, dan mempertahankan legitimasi.

Dalam buku ini, inovasi berkelanjutan diikat oleh enam prinsip: evidence-based, inklusif, etis, patuh regulasi, rendah jejak sumber daya, dan bisa

diskalakan. Keenamnya bukan teori abstrak; prinsip-prinsip ini dapat diterjemahkan menjadi pertanyaan praktis yang membantu pimpinan dan tim memilih, merancang, dan menilai inovasi.

a Evidence-Based: Berangkat dari Data, Bukan Asumsi

Inovasi yang baik dimulai dari masalah yang terdefinisi jelas dan dibuktikan dengan data baseline—misalnya waktu layanan, tingkat kesalahan, biaya per layanan, keluhan pengguna, atau temuan audit. Evidence-based juga berarti keputusan desain inovasi didukung oleh bukti: hasil uji coba, umpan balik pengguna, dan evaluasi kinerja.

Contoh prinsip praktis (pertanyaan keputusan):

- Masalah apa yang ingin diselesaikan, dan data baseline-nya apa?
- Indikator keberhasilan minimalnya apa (waktu, kualitas, biaya, kepuasan, kepatuhan, risiko)?
- Bukti apa dari pilot/percobaan yang menunjukkan inovasi ini benar-benar bekerja?

b. Inklusif: Menjangkau dan Melindungi Semua Pengguna

Inovasi berkelanjutan tidak boleh hanya menguntungkan kelompok yang paling mudah dilayani. Inklusif berarti desain inovasi mempertimbangkan **kelompok rentan** (akses terbatas, literasi rendah, disabilitas, hambatan bahasa,

keterbatasan perangkat digital), sekaligus memastikan tidak ada pihak yang “tertinggal” karena perubahan sistem.

**Contoh prinsip praktis:**

- Siapa yang paling diuntungkan? Siapa yang berpotensi dirugikan atau tertinggal?
  - Apakah ada opsi layanan alternatif (online-offline, bantuan petugas, kanal pendamping)?
  - Apakah materi informasi, prosedur, dan antarmuka mudah dipahami lintas kelompok?
- c. Etis: Menjaga Martabat, Keadilan, dan Kepercayaan

Etika dalam inovasi bukan hanya soal “niat baik”, tetapi soal perlindungan hak: privasi, persetujuan (consent), keadilan keputusan, dan pencegahan konflik kepentingan. Pada inovasi berbasis data/AI, etika juga mencakup risiko bias, transparansi keputusan, dan mekanisme keberatan/peninjauan.

**Contoh prinsip praktis:**

- Apakah inovasi ini berpotensi menimbulkan bias atau ketidakadilan?
  - Data apa yang dikumpulkan, untuk apa, dan bagaimana perlindungannya?
  - Adakah mekanisme keluhan/appeal jika pengguna merasa dirugikan?
- d. Patuh Regulasi: Legal, Aman, dan Dapat Dipertanggungjawabkan



Inovasi harus sejalan dengan regulasi dan standar yang berlaku (misalnya tata kelola data, pengadaan, keselamatan, standar mutu, atau ketentuan layanan). Kepatuhan bukan penghambat; ia adalah pengaman agar inovasi tidak berubah menjadi risiko reputasi atau risiko hukum.

**Contoh prinsip praktis:**

- Regulasi/standar apa yang relevan dan siapa PIC kepatuhannya?
- Apakah prosedur pengadaan dan kerja sama sudah sesuai aturan?
- Apakah SOP dan audit trail tersedia untuk kebutuhan pemeriksaan?

e. Rendah Jejak Sumber Daya: Efisien dan Ramah Lingkungan

Inovasi berkelanjutan mempertimbangkan jejak sumber daya: energi, kertas, logistik, waktu kerja, serta biaya pemeliharaan. Prinsip ini penting karena inovasi yang tampak “efektif” di awal bisa menjadi mahal dan boros saat dioperasikan bertahun-tahun.

**Contoh prinsip praktis:**

- Apakah inovasi ini mengurangi pemborosan (rework, antrean, dokumen berulang)?
- Berapa biaya operasional tahunan (maintenance) dibanding manfaatnya?
- Apakah ada peluang paperless, efisiensi energi, atau pengurangan limbah proses?

f. Bisa Diskalakan: Tidak Bergantung pada Orang Tertentu

Skalabilitas berarti inovasi dapat diperluas dan dipertahankan di berbagai unit/wilayah tanpa kehilangan mutu. Ini menuntut standarisasi, pelatihan, dukungan sistem, dan mekanisme monitoring. Inovasi yang hanya “jalan” karena figur tertentu biasanya rapuh dan mudah berhenti saat terjadi pergantian personel.

**Contoh prinsip praktis:**

- Apakah inovasi ini memiliki SOP, peran (RACI), dan pelatihan yang jelas?
- Apa syarat minimum agar inovasi bisa direplikasi (data, perangkat, SDM)?
- Bagaimana mekanisme kontrol mutu saat inovasi diperluas?

## BAB 3. Diagnosis Masalah dan Penentuan Prioritas Inovasi

### 3.1 Pemetaan Stakeholder dan Kebutuhan

Inovasi yang berdampak jarang lahir dari dugaan. Ia muncul ketika institusi mampu membaca siapa yang dilayani, apa yang mereka butuhkan, dan di titik mana sistem mengalami “rasa sakit” yang nyata. Karena itu, pemetaan stakeholder bukan sekadar daftar pihak terkait, melainkan proses untuk menemukan kebutuhan yang paling menentukan kebutuhan yang jika dipenuhi akan memperbaiki layanan, memperkuat kepercayaan, dan menurunkan risiko. Pada tahap ini, fokus utama bukan “apa ide kita”, tetapi masalah apa yang benar-benar dialami stakeholder dan bagaimana masalah itu dapat diukur.

#### a Siapa Stakeholder Utama Institusi?

Dalam konteks keberlanjutan institusi, stakeholder setidaknya mencakup empat kelompok besar:

- Pengguna/klien/penerima layanan  
Mereka menilai institusi dari pengalaman nyata: mudah atau tidak mengakses layanan, jelas atau tidak informasinya, cepat atau lambat prosesnya, dan adil atau tidak hasilnya.

- Pegawai/tenaga pelaksana Mereka yang menjalankan proses sehari-hari. Sering kali pegawai memiliki “pengetahuan lapangan” tentang bottleneck, beban administrasi, dan titik rawan kesalahan—hal yang tidak selalu terlihat dalam laporan formal.
- Mitra (industri, pemerintah, komunitas, lembaga lain, vendor) Mitra memengaruhi kelancaran layanan dan keberhasilan program. Mereka membutuhkan kejelasan peran, standar kerja sama, serta mekanisme koordinasi dan pertukaran data yang aman.
- Regulator/otoritas standar Regulator memastikan kepatuhan: prosedur, pelaporan, keamanan data, keselamatan, mutu, dan akuntabilitas. Kebutuhan regulator biasanya muncul sebagai persyaratan yang harus dipenuhi, bukan preferensi.

Pemetaan yang baik tidak menganggap semua stakeholder sama pentingnya dalam semua situasi. Ada masalah yang paling kuat dampaknya pada pengguna, ada pula yang dominan di area kepatuhan. Karena itu, langkah awal adalah menentukan stakeholder kunci untuk layanan/proses yang sedang ditinjau.

a Teknik Pemetaan Stakeholder: dari “Daftar Nama” ke “Peta Pengaruh”

Agar pemetaan tidak berhenti sebagai formalitas, gunakan pendekatan sederhana namun tajam:

- Matriks pengaruh-kepentingan (influence-interest)  
Kelompokkan stakeholder berdasarkan besarnya pengaruh terhadap keputusan (misalnya regulator, pimpinan, mitra strategis) dan besarnya kepentingan/ketergantungan pada layanan (misalnya pengguna utama, unit operasional). Matriks ini membantu menentukan siapa yang perlu dilibatkan intensif, siapa yang cukup diinformasikan, dan siapa yang perlu diajak konsultasi berkala.
- Pemetaan perjalanan pengguna (stakeholder journey / service journey)  
Gambar langkah demi langkah pengalaman pengguna sejak mencari informasi, mengajukan layanan, proses verifikasi, hingga menerima hasil. Di tiap langkah, tanyakan: “di mana mereka menunggu?”, “di mana mereka bingung?”, “di mana mereka harus bolak-balik?”. Teknik ini sangat efektif untuk menemukan masalah yang nyata dan berulang.
- RACI sederhana untuk proses lintas unit  
Bila proses melibatkan banyak unit, susun siapa yang *Responsible, Accountable, Consulted,*

*Informed* (RACI). RACI membantu menemukan sumber ketidakpastian: ketika “siapa memutuskan” tidak jelas, proses biasanya lambat dan rawan konflik.

Dengan tiga alat ini, institusi bisa bergerak dari peta yang deskriptif menuju peta yang fungsional—peta yang langsung menunjukkan area prioritas untuk inovasi.

a Mengidentifikasi Kebutuhan: Bedakan “Keinginan” dan “Masalah Nyata”

Stakeholder sering menyampaikan kebutuhan dalam bentuk “keinginan”, misalnya “buat aplikasi”, “tambah petugas”, atau “perbanyak sosialisasi”. Tugas tim inovasi adalah menerjemahkan keinginan tersebut menjadi **masalah inti** yang dapat diuji.

Cara menerjemahkannya adalah dengan bertanya:

- *Mengapa itu dibutuhkan?*
- *Masalah apa yang muncul bila itu tidak ada?*
- *Buktinya terlihat di mana?*

Kemudian masalah dirumuskan dalam bentuk indikator terukur. Dalam buku ini, masalah nyata umumnya tampak dalam lima sinyal berikut:

1. Waktu layanan  
Antrian panjang, proses berlapis, persetujuan berulang, dan SLA yang sering meleset. Indikatornya: cycle time, lead time, on-time rate.

## 2. Biaya

Biaya per layanan tinggi, penggunaan sumber daya tidak efisien, atau biaya “tak terlihat” seperti lembur, perjalanan, dan penggunaan kertas berlebih. Indikatornya: unit cost, biaya rework, variance anggaran.

## 3. Error dan rework

Dokumen dikembalikan, input data salah, layanan harus diulang, atau terjadi insiden mutu. Indikatornya: defect rate, jumlah pengulangan, insiden kritis.

## 4. Keluhan dan pengalaman buruk pengguna

Keluhan bukan sekadar emosi; ia sering menjadi data tentang titik gagal layanan. Indikatornya: jumlah keluhan per periode, tema keluhan dominan, kepuasan pengguna (CSAT/NPS), churn (jika relevan).

## 5. Ketidakpastian

Pengguna tidak tahu status permohonan, pegawai bingung prosedur, mitra tidak jelas perannya, atau standar berubah tanpa sosialisasi. Indikatornya: jumlah pertanyaan berulang, variasi hasil keputusan, keterlambatan karena klarifikasi, deviasi proses.

Dengan sinyal-sinyal ini, institusi dapat menghindari perumusan kebutuhan yang terlalu umum seperti “meningkatkan pelayanan”. Sebaliknya, kebutuhan

ditulis spesifik: misalnya “mengurangi cycle time layanan X dari 10 hari menjadi 5 hari”, atau “menurunkan rework dokumen dari 20% menjadi 5%”.

#### 3.1.4 Teknik Pengumpulan Informasi Kebutuhan: Ringkas tapi Tajam

Pemetaan kebutuhan tidak harus mahal. Yang penting adalah ketepatan metode dan disiplin dokumentasi. Beberapa teknik yang efektif:

- Wawancara semi-terstruktur (15–30 menit)  
Gunakan pertanyaan kunci: “bagian tersulit di proses ini apa?”, “di mana paling sering terjadi kesalahan?”, “apa yang membuat pengguna kecewa?”, “apa yang paling menghabiskan waktu?”. Wawancara dilakukan pada pengguna, petugas front-line, supervisor, dan mitra.
- FGD fokus masalah  
Kelompok kecil lintas unit (6–10 orang) untuk menyepakati “top bottlenecks” dan menyelaraskan persepsi. Kunci FGD adalah memaksa peserta menunjuk bukti (data, contoh kasus, temuan audit).
- Observasi cepat (gempa walk)  
Datang ke titik layanan, amati alur, waktu tunggu, dokumen yang berulang, dan interaksi pengguna. Observasi sering menemukan masalah yang tidak muncul dalam rapat.



- Audit data sederhana  
Kumpulkan data minimum 3 bulan terakhir: volume layanan, waktu proses, keluhan, rework, dan temuan kepatuhan. Tujuannya bukan analisis rumit, tetapi memastikan masalah benar-benar terjadi dan konsisten.

Hasil akhirnya adalah peta stakeholder + daftar kebutuhan prioritas yang sudah diterjemahkan menjadi masalah terukur. Dokumen ini akan menjadi dasar subbab berikutnya: analisis akar masalah dan penentuan prioritas inovasi

### 3.2 Analisis Akar Masalah

Setelah kebutuhan stakeholder dipetakan dan “masalah nyata” dirumuskan secara terukur, langkah berikutnya adalah memastikan kita tidak terjebak memperbaiki **gejala**. Banyak inovasi gagal bukan karena idenya buruk, tetapi karena solusi diarahkan pada hal yang tampak di permukaan—misalnya menambah formulir untuk mencegah kesalahan, menambah petugas untuk mengejar keterlambatan, atau membeli aplikasi baru untuk mempercepat proses—padahal sumber masalahnya ada pada desain alur kerja, kejelasan peran, kualitas data, atau standar yang tidak konsisten. Analisis akar masalah bertujuan menempatkan institusi pada pijakan yang benar: **menyasar penyebab utama**, sehingga perbaikan yang dilakukan betul-betul mengubah kinerja, bukan hanya merapikan tampilan.

c Memulai dari Baseline: Masalah Harus “Terlihat”

Analisis akar masalah tidak dimulai dari diskusi panjang, melainkan dari **baseline**—data dasar yang menunjukkan masalah itu benar-benar terjadi, seberapa sering, dan di titik mana. Baseline bisa sederhana: waktu layanan rata-rata dan sebarannya, tingkat kesalahan/rework, jumlah keluhan per tema, biaya per layanan, atau jumlah temuan audit. Bahkan ketika data masih terbatas, baseline minimal membantu dua hal: (1) menghindari debat yang hanya berbasis opini, dan (2) memberi arah untuk menguji apakah akar masalah yang ditemukan masuk akal.

Agar baseline tidak melebar, pilih 3–5 indikator inti yang paling terkait dengan masalah. Misalnya jika problemnya “waktu layanan lama”, baseline yang penting bukan hanya rata-rata hari, tetapi juga: langkah yang paling memakan waktu, variasi antar kasus, serta berapa persen layanan melewati SLA. Bila problemnya “kesalahan tinggi”, baseline perlu memuat jenis error dominan, titik proses terjadinya error, dan berapa banyak rework yang muncul.

c Problem Tree: Memetakan Sebab–Akibat Secara Terstruktur

**Problem tree** membantu tim melihat masalah sebagai rangkaian sebab–akibat yang logis. Caranya: tulis masalah inti di tengah (misalnya “cycle time layanan X terlalu lama”), lalu identifikasi “akar” sebagai penyebab yang memunculkan masalah, dan

“cabang” sebagai dampak yang timbul (misalnya kepuasan turun, reputasi melemah, biaya meningkat). Dengan cara ini, tim tidak hanya fokus pada perbaikan teknis, tetapi juga memahami konsekuensi strategisnya.

Kekuatan problem tree ada pada disiplin penyusunan: penyebab harus ditulis sebagai faktor yang dapat ditindaklanjuti, bukan sekadar label umum. Misalnya “koordinasi buruk” terlalu kabur; lebih tajam jika ditulis “tidak ada standar alur persetujuan lintas unit” atau “peran penentu keputusan tidak jelas sehingga dokumen bolak-balik”. Problem tree juga membantu membedakan penyebab primer dan sekunder—sehingga solusi tidak menumpuk di bagian yang kurang menentukan.

c Fishbone (Ishikawa): Mengurai Penyebab dari Banyak Sudut

Ika problem tree menekankan logika sebab-akibat, fishbone menekankan kelengkapan perspektif. Teknik ini berguna karena masalah institusi sering bersifat lintas fungsi. Penyebabnya bisa berasal dari manusia, metode kerja, teknologi, data, kebijakan, hingga lingkungan.

Sebagai panduan praktis, fishbone dapat memakai kategori seperti:

- People (SDM): kompetensi, beban kerja, kepemimpinan, komunikasi

- Process/Method: SOP, alur persetujuan, handover, standar layanan
- Technology/Tools: sistem tidak terintegrasi, aplikasi tidak user-friendly, downtime
- Data/Information: data tidak lengkap, definisi berbeda, input manual rawan error
- Policy/Regulation: aturan tumpang tindih, perubahan standar tanpa sosialisasi
- Environment/Context: volume permintaan fluktuatif, keterbatasan ruang/akses, kondisi krisis

Fishbone mencegah tim “menyalahkan satu faktor” saja. Misalnya keterlambatan layanan sering langsung disimpulkan “kurang SDM”, padahal penyebab utamanya bisa desain proses berlapis, persetujuan yang tidak perlu, atau data yang harus diverifikasi berulang karena standar input tidak jelas.

#### c Why: Menguji Kedalaman dan Menghindari Jawaban Instan

Setelah daftar penyebab terkumpul, gunakan **5-Why** untuk menggali lebih dalam—bukan sekadar lima kali bertanya “mengapa”, tetapi bertanya sampai tim menemukan faktor yang benar-benar dapat diintervensi. Intinya adalah menghindari jawaban yang berhenti pada gejala menengah.

Contoh ilustratif (ringkas):

- Masalah: layanan terlambat. **Mengapa?** karena dokumen sering kembali.
- **Mengapa dokumen kembali?** karena data tidak lengkap/format berbeda.
- **Mengapa data tidak lengkap?** karena panduan input tidak jelas dan tidak ada validasi awal.
- **Mengapa panduan tidak jelas?** karena SOP lama tidak diperbarui dan pelatihan tidak merata.
- **Mengapa SOP tidak diperbarui?** karena tidak ada pemilik proses dan siklus review berkala.

Di titik ini, akar masalah menjadi lebih spesifik: bukan “pengguna tidak paham” atau “petugas kurang teliti”, tetapi “tidak ada pemilik proses dan mekanisme standardisasi + validasi awal”. Akar masalah seperti ini lebih layak disasar inovasi karena dapat menghasilkan perubahan sistemik.

e. Memvalidasi Akar Masalah: Jangan Hanya Percaya Peta

Analisis akar masalah yang baik selalu diikuti **validasi sederhana**. Validasi tidak harus kompleks; cukup memastikan bahwa akar masalah yang dipilih benar-benar menjelaskan pola pada baseline. Cara validasi yang praktis antara lain:

- Menguji pada beberapa contoh kasus (case sampling): apakah penyebab yang sama muncul berulang?

- Mengecek data pendukung: misalnya keterlambatan paling sering terjadi pada langkah verifikasi tertentu.
- Konfirmasi lintas peran: pengguna, petugas front-line, dan supervisor melihat masalah dari sudut yang konsisten.
- Membandingkan unit: jika unit A lebih cepat, apa praktiknya berbeda? Ini sering mengungkap faktor proses yang menentukan.

Validasi membantu tim menghindari inovasi “berdasarkan asumsi rapat”, dan memastikan inovasi yang dipilih memang berpotensi memperbaiki indikator utama.

Output subbab ini seharusnya menghasilkan dua hal yang jelas:

1. **Daftar 3–5 akar masalah prioritas** yang sudah teruji dengan baseline dan contoh kasus.
2. **Pernyataan masalah yang tajam:** bukan sekadar “pelayanan lambat”, tetapi “keterlambatan dipicu oleh verifikasi berulang karena standar input tidak seragam dan tidak ada validasi awal, diperparah oleh ketidakjelasan pemilik proses lintas unit”.

Dengan rumusan yang tajam seperti itu, inovasi menjadi lebih tepat sasaran. Tim dapat memilih solusi yang menyentuh penyebab utama—misalnya standarisasi data, validasi awal, perbaikan SOP, penyederhanaan alur persetujuan, pelatihan terarah,

atau integrasi sistem—bukan sekadar menambah lapisan kerja baru. Pada subbab berikutnya (penentuan prioritas), akar masalah ini akan ditautkan dengan dampak, kemudahan implementasi, dan risiko agar institusi dapat memilih inovasi yang paling strategis sekaligus realistis.

### 3.3. Prioritisasi Portofolio Inovasi

Setelah masalah dan akar masalah dirumuskan secara tajam, tantangan berikutnya adalah memilih: **inovasi mana yang dikerjakan lebih dulu**. Pada tahap ini, institusi sering tergoda untuk mengeksekusi semua ide sekaligus. Akibatnya sumber daya terpecah, tim kelelahan, dan inovasi berhenti di tengah jalan. Prioritisasi portofolio diperlukan agar institusi dapat bergerak **terarah**, menyeimbangkan perbaikan cepat dengan agenda perubahan yang lebih besar, serta memastikan kewajiban kepatuhan tidak terabaikan.

#### a. Menyusun Kandidat Inovasi: Dari Akar Masalah ke Opsi Solusi

Kandidat inovasi sebaiknya tidak langsung berupa proyek besar. Mulailah dari akar masalah lalu turunkan menjadi opsi intervensi yang lebih spesifik. Agar daftar kandidat inovasi berkualitas, setiap kandidat minimal memuat:

- Nama inovasi (ringkas dan jelas)
- Masalah yang disasar (indikator baseline apa yang ingin diperbaiki)

- Mekanisme solusi (perubahan proses/teknologi/kebijakan/SDM)
- Indikator keberhasilan (minimal: waktu, kualitas, biaya, kepuasan, kepatuhan, atau risiko)
- Perkiraan sumber daya (orang, waktu, biaya, dependensi)

Kandidat inovasi yang baik biasanya tidak lebih dari 1–2 paragraf per item. Disiplin ini mencegah daftar ide menjadi “wish list” yang sulit dieksekusi.

b. Matriks Dampak–Upaya: Menangkap Nilai vs Realitas Implementasi

Matriks dampak–upaya membantu institusi menilai inovasi berdasarkan dua pertanyaan: seberapa besar perbaikan yang dihasilkan dan seberapa berat usaha untuk menerapkannya. Dampak dapat dinilai dari potensi menurunkan cycle time, mengurangi error, meningkatkan akses, atau memperkuat trust. Upaya mencakup kebutuhan perubahan proses, jumlah unit terlibat, biaya, kesiapan data/teknologi, serta beban manajemen perubahan.

Hasilnya, inovasi akan terkategori secara alami:

- High impact – low effort: kandidat utama untuk quick wins
- High impact – high effort: kandidat untuk strategic bets (perlu roadmap dan dukungan)
- Low impact – high effort: pimpinan)



- Low impact – low effort: bisa menjadi perbaikan minor atau ditunda
- biasanya kandidat untuk dihentikan atau didesain ulang

Matriks ini efektif karena memaksa institusi bersikap realistis: inovasi yang “menarik” belum tentu layak dikerjakan jika upayanya besar tetapi dampaknya kecil.

c. Analisis Risiko–Manfaat: Memperkuat Ketahanan dan Mencegah Efek Samping

Prioritisasi yang matang tidak hanya memilih inovasi yang bermanfaat, tetapi juga menghindari inovasi yang menciptakan risiko baru. Analisis risiko–manfaat menguji dua hal: manfaat yang diharapkan (value) dan risiko yang mungkin muncul (misalnya risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko keamanan data, atau risiko kegagalan implementasi).

Pendekatan praktisnya adalah memberi skor sederhana (mis. 1–5) untuk:

- Manfaat: dampak pada indikator utama (waktu, kualitas, biaya, kepuasan, akses, transparansi)
- Risiko: kemungkinan x dampak jika inovasi gagal atau menimbulkan konsekuensi negatif
- **Mitigasi:** apakah risiko bisa dikendalikan dengan SOP, kontrol data, pelatihan, atau tahapan pilot?

Kandidat inovasi yang manfaatnya tinggi tetapi risikonya juga tinggi tidak harus ditolak. Namun, ia perlu diperlakukan sebagai strategic bet: dikelola bertahap, diuji melalui pilot, dan diberi pengamanan tata kelola serta mitigasi sejak awal.

d. Matriks Urgensi–Strategis: Menjaga Keseimbangan Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Banyak institusi kuat di “pemadam kebakaran” tetapi lemah dalam investasi masa depan. Matriks urgensi–strategis membantu menjaga keseimbangan itu dengan membedakan:

- Urusan mendesak (mengganggu layanan hari ini, memicu keluhan, atau menimbulkan risiko segera)
- Urusan strategis (menentukan daya saing, relevansi, dan ketahanan 2–5 tahun ke depan)

Dengan matriks ini, portofolio inovasi tidak hanya berisi quick wins yang menyenangkan, tetapi juga memuat sejumlah strategic bets yang menjadi penopang keberlanjutan jangka panjang—misalnya integrasi data, perubahan model layanan, atau penguatan kapabilitas SDM.

e. Output Portofolio: Quick Wins, Strategic Bets, Compliance Fixes

Setelah tiga alat prioritas digunakan, institusi menyusun portofolio final dan mengelompokkannya sebagai berikut:

- **Quick Wins (30–90 hari)**

Inovasi berdampak nyata pada layanan dengan upaya relatif rendah. Umumnya bersifat incremental, banyak yang non-teknologi, dan bisa dimulai internal. Contoh bentuknya: penyederhanaan alur persetujuan, standarisasi template, validasi awal dokumen, perbaikan informasi layanan, atau penataan ulang peran front office. Quick wins penting untuk membangun momentum, meningkatkan kepuasan, dan memperkuat trust.

- **Strategic Bets (6–24 bulan)**

Inovasi berdampak tinggi tetapi membutuhkan koordinasi lintas unit, investasi, dan manajemen perubahan. Ini termasuk inovasi transformasional seperti integrasi sistem, layanan digital end-to-end, pembentukan one-stop service berbasis journey pengguna, penguatan arsitektur data, atau reformasi tata kelola portofolio. Strategic bets perlu roadmap, sponsor pimpinan, dan mekanisme monitoring ketat.

- **Compliance Fixes (segera dan wajib)**

Inovasi yang harus dilakukan karena terkait kepatuhan dan keselamatan institusi: temuan audit, standar keamanan data, prosedur pengadaan, integritas, atau kewajiban pelaporan. Compliance fixes tidak selalu “menarik”, tetapi krusial karena menyangkut legitimasi dan risiko sanksi. Dalam

banyak kasus, compliance fixes justru menjadi fondasi untuk transformasi yang lebih besar (misalnya membenahan governance data sebelum digitalisasi skala luas).

Pada akhir proses, hasil yang diharapkan adalah daftar 10–20 kandidat inovasi yang sudah:

- memiliki deskripsi singkat, indikator, dan pemilik awal,
- dipetakan dalam tiga matriks (dampak–upaya, risiko–manfaat, urgensi–strategis),
- dan dikelompokkan ke dalam quick wins, strategic bets, serta compliance fixes.

Dengan demikian, institusi tidak hanya “memilih ide”, tetapi membangun portofolio inovasi yang seimbang: memperbaiki layanan sekarang, menyiapkan lompatan kinerja, dan menjaga kepatuhan serta legitimasi.

### 3.4. Menetapkan “Innovation Thesis” Institusi

Setelah institusi memiliki daftar kandidat inovasi (quick wins, strategic bets, dan compliance fixes), tantangan berikutnya adalah menjaga agar semua inovasi itu tidak berjalan sendiri-sendiri. Di sinilah peran *innovation thesis*: sebuah rumusan ringkas yang menjawab pertanyaan, “inovasi seperti apa yang akan kita prioritaskan untuk menjaga keberlanjutan institusi?” Innovation thesis berfungsi

sebagai *kompas*—mengarahkan pemilihan program, cara mengalokasikan sumber daya, dan ukuran keberhasilan, sehingga inovasi tidak sekadar reaktif terhadap masalah harian, tetapi juga konsisten mendorong lompatan kinerja jangka menengah–panjang.

Secara operasional, *innovation thesis* adalah pernyataan fokus yang memuat 3–5 tema inovasi inti. Tema ini tidak terlalu banyak agar mudah diingat, tetapi cukup mewakili kebutuhan strategis institusi. Rumusan yang baik biasanya memenuhi tiga syarat: (1) relevan dengan masalah dan akar masalah yang sudah ditemukan; (2) terukur melalui indikator di dashboard keberlanjutan; dan (3) menyatukan program lintas unit sehingga semua inovasi bergerak ke arah yang sama.

#### a Langkah Menyusun Innovation Thesis (Praktis)

Agar *innovation thesis* bukan slogan, gunakan alur berikut:

1. **Tarik benang merah dari baseline dan akar masalah**

Ambil 5–10 temuan paling sering muncul (misalnya: cycle time tinggi, error tinggi, data terfragmentasi, standar mutu tidak konsisten, koordinasi mitra lemah, risiko kepatuhan meningkat). Temuan ini adalah “bahan baku” thesis.

**2. Kelompokkan kandidat inovasi menjadi klaster tema**

Dari 10–20 kandidat inovasi, kelompokkan berdasarkan kesamaan tujuan. Biasanya akan terbentuk klaster alami seperti “data & layanan digital”, “integrasi sistem”, “mutu & standar”, “penguatan SDM”, “kemitraan & ekosistem”.

**3. Pilih 3–5 tema inti dengan kriteria prioritas**

Pilih tema yang: (a) berdampak besar pada indikator kinerja dan trust; (b) menyelesaikan akar masalah lintas unit; (c) memperkuat ketahanan dan kepatuhan; (d) realistis dikerjakan bertahap (ada quick wins + roadmap).

**4. Rumusan dalam kalimat yang sederhana dan mengikat**

Tuliskan dalam 1–2 paragraf, lalu pecah menjadi 3–5 fokus inovasi. Setiap fokus diberi: definisi singkat, contoh program, dan 2–3 KPI utama.

**b. Contoh Fokus Innovation Thesis (3–5 Tema Inti)**

Berikut contoh fokus yang banyak relevan untuk institusi layanan (pendidikan, kesehatan, pemerintah, maupun organisasi layanan lainnya). Institusi dapat memilih 3–5 di antaranya sesuai konteks:

**Fokus 1 — Layanan berbasis data (data-driven services).**

Institusi memprioritaskan inovasi yang membuat

keputusan layanan lebih cepat, tepat, dan adil dengan dukungan data yang rapi. Implementasinya bisa berupa dashboard layanan, validasi data di awal proses, analitik untuk prediksi beban layanan, dan mekanisme umpan balik berbasis bukti. *KPI contoh:* cycle time, on-time rate, defect/rework rate, kepuasan pengguna.

### **Fokus 2 — Integrasi sistem dan interoperabilitas proses.**

Banyak bottleneck lahir dari “pulau-pulau” sistem dan proses lintas unit yang tidak nyambung. Fokus ini menekankan integrasi alur end-to-end, standarisasi data, dan konektivitas antar aplikasi agar pengguna merasakan layanan satu pintu, bukan harus berkeliling unit.

*KPI contoh:* jumlah handover, waktu tunggu antar unit, duplikasi input data, downtime insiden integrasi.

### **Fokus 3 — Penguatan mutu layanan dan standarisasi.**

Inovasi diarahkan untuk membuat mutu layanan konsisten: SOP jelas, standar layanan terukur, audit internal berjalan, dan perbaikan berulang menjadi kebiasaan. Fokus ini penting untuk legitimasi, karena mutu yang konsisten adalah fondasi trust. *KPI contoh:* skor audit mutu, insiden mutu kritis, rework, temuan kepatuhan terkait layanan.

### **Fokus 4 — Penguatan kemitraan dan ekosistem nilai.**

Ketika layanan dan dampak institusi bergantung pada pihak luar, inovasi perlu didesain kolaboratif: tata kelola kerja sama, data sharing yang aman, co-creation layanan, serta mekanisme pembagian manfaat dan akuntabilitas. Fokus ini mempercepat skalasi dan memperluas dampak.

*KPI contoh:* jumlah kemitraan aktif strategis, SLA mitra, nilai kontribusi sumber daya, kepuasan mitra.

### **Fokus 5 — Penguatan kapabilitas SDM dan budaya inovasi.**

Tanpa SDM dan budaya yang mendukung, inovasi akan berhenti sebagai proyek. Fokus ini meliputi reskilling, peran “process owner”, komunitas praktik, sistem insentif, dan manajemen perubahan agar adopsi inovasi stabil lintas unit.

*KPI contoh:* tingkat adopsi SOP/sistem baru, skor engagement, kompetensi kunci terpenuhi, keberlanjutan program setelah 6–12 bulan.

#### **c. Mengubah Thesis Menjadi Kompas Program**

Agar benar-benar menjadi kompas, innovation thesis harus “mengunci” tiga hal:

- **Aturan prioritas portofolio:** setiap usulan inovasi harus bisa dipetakan ke salah satu fokus thesis. Jika tidak cocok, usulan itu ditunda atau didesain ulang.
- **Alokasi sumber daya:** minimal ada porsi sumber daya untuk quick wins, porsi untuk strategic bets, dan porsi untuk compliance



fixes—namun semuanya tetap masuk dalam arah thesis.

- **Ukuran keberhasilan:** KPI portofolio diturunkan dari dashboard keberlanjutan (waktu, kualitas, biaya, kepuasan, kepatuhan, risiko, dampak). Dengan begitu, thesis tidak menjadi slogan, melainkan dasar evaluasi.

Dengan mekanisme ini, institusi dapat menjaga konsistensi: perbaikan cepat tidak kehilangan arah, dan transformasi besar tidak kehilangan pijakan. Innovation thesis membuat inovasi menjadi rangkaian yang saling menguatkan—bukan kumpulan proyek yang kebetulan terjadi bersamaan.

#### **Bab 4. Tata Kelola Inovasi**

Inovasi yang berhasil jarang ditentukan oleh “ide terbaik”, melainkan oleh tata kelola yang membuat ide bisa dipilih, dijalankan, dikoreksi, lalu dibesarkan secara konsisten. Tanpa struktur peran yang jelas, inovasi mudah menjadi proyek insidental: bergantung pada individu tertentu, berhenti saat terjadi rotasi SDM, atau tidak pernah naik dari pilot menjadi standar layanan. Karena itu, institusi memerlukan struktur peran yang sederhana namun tegas, disertai mekanisme keputusan yang memastikan inovasi bergerak melalui siklus: seleksi, eksekusi, review, skalasi.

##### **a Struktur Peran Kunci**

- **Sponsor Inovasi (Executive Sponsor)**  
Sponsor adalah pimpinan yang memberi mandat dan perlindungan organisasi bagi inovasi. Perannya bukan mengerjakan teknis, tetapi memastikan inovasi punya arah strategis, akses sumber daya, dan penyelesaian hambatan lintas unit. Sponsor juga penting untuk menjaga legitimasi: ketika inovasi menuntut perubahan perilaku dan cara kerja, dukungan sponsor membuat keputusan lebih cepat dan konsisten.
- **Pemilik Proses (Process Owner)**  
Pemilik proses adalah penanggung jawab utama atas kinerja proses/layanan end-to-end yang menjadi target inovasi. Ia memastikan inovasi tidak hanya “dibangun”, tetapi menjadi cara kerja baru: SOP diperbarui, peran dan standar layanan jelas, pelatihan dilakukan, serta indikator proses dipantau rutin. Kehadiran process owner mencegah inovasi berhenti pada output (misalnya sistem jadi), tetapi memastikan outcome tercapai (waktu turun, error turun, kepuasan naik).
- **Tim Inovasi (Innovation Team/Innovation Office)**  
Tim inovasi bertugas sebagai *engine room*: mengorkestrasimode, fasilitasilintas unit, analisis data baseline, desain solusi, uji coba (pilot), dan dokumentasi pembelajaran. Tim ini membantu menjaga disiplin: inovasi tidak melompat-lompat,

tetapi berjalan bertahap dan terukur. Tim inovasi juga menjadi penghubung portofolio, sehingga berbagai program tetap selaras dengan *innovation thesis* institusi.

- Penjaminan Mutu (Quality Assurance/Continuous Improvement)

Unit penjaminan mutu memastikan inovasi tidak mengorbankan standar, dan perubahan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan. Perannya mencakup audit proses, validasi standar layanan, pemeriksaan konsistensi SOP, serta memastikan ada mekanisme *feedback loop* dan perbaikan berkelanjutan. QA juga berguna sebagai “filter mutu” sebelum inovasi diskalakan: apakah inovasi ini stabil, aman, dan siap menjadi standar?

- Komite Inovasi (Innovation Committee/Steering Committee)

Komite inovasi berfungsi sebagai ruang keputusan lintas fungsi—tempat prioritas portofolio ditetapkan dan konflik antar kepentingan diselesaikan. Komite biasanya berisi pimpinan terkait layanan inti, keuangan, SDM, teknologi/digital, mutu/risiko, dan (bila perlu) perwakilan mitra. Komite bukan tempat membahas teknis harian, melainkan tempat memastikan: *inovasi mana yang dipilih, apa targetnya, apa*

*risikonya, dan kapan layak diskalakan atau dihentikan.*

Struktur ini dapat dibuat ramping sesuai ukuran institusi. Yang penting bukan banyaknya jabatan, melainkan kejelasan akuntabilitas: siapa memutuskan, siapa menjalankan, siapa menjamin mutu, dan siapa memegang kinerja proses.

b. Mekanisme Keputusan: Seleksi, Eksekusi, Review, Skalasi

Agar inovasi tidak berjalan “berdasarkan semangat”, institusi perlu alur keputusan yang berulang dan dapat diprediksi. Alur berikut menjaga inovasi tetap terukur sekaligus adaptif.

- **Tahap 1 — Seleksi (Select)**

Pada tahap ini, komite inovasi menilai usulan inovasi berdasarkan bukti masalah (baseline), kesesuaian dengan *innovation thesis*, dampak-upaya, serta risiko-manfaat. Output seleksi bukan hanya “diterima/ditolak”, tetapi juga penetapan: tujuan, KPI, pemilik proses, tim pelaksana, ruang lingkup pilot, serta kebutuhan sumber daya. Seleksi yang baik membuat inovasi punya “kontrak kerja” yang jelas sejak awal.

- **Tahap 2 — Eksekusi (Execute)**

Eksekusi dilakukan oleh tim inovasi bersama unit pemilik proses. Prinsip kuncinya: mulai dari pilot yang terkendali, lalu perbaiki berdasarkan umpan

balik. Pada tahap ini, sponsor membantu membuka hambatan lintas unit, sementara penjaminan mutu memastikan perubahan proses tetap aman dan konsisten. Output eksekusi bukan hanya deliverable (SOP/sistem), tetapi bukti kinerja awal: indikator bergerak ke arah target.

- **Tahap 3 — Review (Review)**

Review adalah momen disiplin untuk bertanya: *apakah inovasi benar-benar menciptakan nilai?* Penilaian dilakukan berbasis data: perubahan cycle time, error, biaya, kepuasan, kepatuhan, dan risiko. Review juga memeriksa kesiapan operasional: apakah SDM siap, SOP jelas, dan dukungan sistem stabil. Hasil review bisa tiga: (a) lanjut dengan perbaikan, (b) hentikan jika tidak efektif/terlalu berisiko, atau (c) siapkan rencana skalasi jika hasilnya konsisten.

- **Tahap 4 — Skalasi (Scale)**

Skalasi berarti memperluas inovasi dari pilot menjadi standar institusi. Ini biasanya mencakup standardisasi SOP, pelatihan massal, integrasi ke sistem utama, penganggaran rutin, serta penetapan mekanisme audit dan monitoring. Pada fase ini, peran process owner dan penjaminan mutu menjadi dominan—karena targetnya bukan lagi “berhasil mencoba”, tetapi “berhasil menjadi kebiasaan”. Skalasi yang rapi memastikan inovasi

tidak kembali mundur ketika tekanan kerja meningkat atau terjadi pergantian personel. Struktur peran dan alur keputusan di atas membuat inovasi bergerak seperti sistem, bukan sebagai proyek musiman. Jika institusi ingin sederhana, pegang dua aturan:

1. **Tidak ada inovasi tanpa process owner dan KPI yang jelas.**
2. **Tidak ada skalasi tanpa review berbasis data dan verifikasi mutu.**

Dengan dua aturan ini saja, banyak inovasi akan lebih stabil, lebih mudah dipertanggungjawabkan, dan lebih cepat memberi dampak.

#### 4.2. Kebijakan, SOP, dan Standardisasi

Inovasi dianggap berhasil bukan ketika selesai dipresentasikan, tetapi ketika ia menjadi cara kerja yang normal: dilakukan berulang, menghasilkan mutu yang stabil, dan tetap berjalan meski terjadi pergantian personel. Di titik inilah kebijakan, SOP, dan standardisasi mengambil peran kunci. Tanpa pembakuan, inovasi sering bertahan hanya selama tim proyek masih aktif. Begitu tim bubar atau pimpinan berganti, praktik baik memudar, lalu institusi kembali pada pola lama. Karena itu, tujuan utama tahap ini adalah memastikan “praktik baik” berubah menjadi sistem, bukan sekadar keterampilan individu.

a. Mengapa Inovasi Perlu Dibakukan?

Pembakuan diperlukan karena institusi bekerja melalui rutinitas dan koordinasi lintas peran. Inovasi yang tidak distandardisasi akan menimbulkan variasi yang tidak sehat: unit A menjalankan cara baru, unit B bertahan dengan cara lama, sehingga pengalaman pengguna tidak konsisten dan indikator kinerja sulit membaik. Standardisasi membuat tiga hal menjadi jelas: apa yang harus dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana mutu dijaga. Dengan demikian, pembakuan bukan menghilangkan kreativitas, melainkan menjaga agar perbaikan yang sudah terbukti tidak hilang.

#### b. Jenis Dokumen Pembakuan

Agar tidak terjadi tumpang tindih, penting membedakan tiga bentuk pembakuan:

##### 1. Kebijakan (policy)

Kebijakan adalah payung keputusan yang menetapkan arah dan batasan: mengapa inovasi ini diterapkan, prinsip yang harus dipatuhi, ruang lingkup, serta ketentuan utama (misalnya keamanan data, integritas, atau standar pelayanan minimal). Kebijakan memberi legitimasi dan memastikan inovasi selaras dengan mandat institusi.

##### 2. SOP (Standard Operating Procedure)

SOP menerjemahkan kebijakan menjadi langkah kerja yang operasional. SOP menjawab “bagaimana caranya” secara detail: urutan

proses, dokumen yang diperlukan, peran yang terlibat, alur persetujuan, waktu standar, serta titik kontrol mutu. SOP juga menjadi rujukan pelatihan dan audit.

3. Standar layanan/pedoman kerja (service standard/work instruction)

Standar layanan menekankan perspektif pengguna: waktu layanan (SLA), persyaratan, kanal layanan, biaya (jika ada), serta komitmen layanan. Pedoman kerja/instruksi kerja biasanya lebih teknis dan melekat pada tugas tertentu, misalnya cara input data, cara verifikasi dokumen, atau cara menangani kasus khusus.

Ketiganya saling melengkapi: kebijakan menetapkan arah, SOP mengatur proses, standar layanan menjaga konsistensi pengalaman pengguna.

c. Kapan Inovasi Layak Dibakukan?

Tidak semua hasil pilot langsung dibakukan. Pembakuan sebaiknya dilakukan ketika inovasi memenuhi tiga tanda kesiapan:

- Kinerja stabil: indikator utama bergerak membaik dan konsisten dalam beberapa siklus (misalnya beberapa minggu/bulan, tergantung jenis layanan).



- Proses dapat dijelaskan dan diulang: alur kerja jelas, tidak bergantung pada improvisasi individu, dan dapat diajarkan pada orang baru.
- Risiko terkendali: aspek kepatuhan, keamanan data, dan potensi kegagalan sudah diidentifikasi serta ada kontrol mitigasi.

Jika belum siap, inovasi sebaiknya tetap berada pada fase perbaikan iteratif. Tujuannya agar ketika dibakukan, institusi tidak menstandardisasi sesuatu yang masih rapuh.

#### d. Proses Pembakuan: Dari Praktik Baik Menjadi Sistem

Pembakuan yang efektif umumnya melalui lima langkah berikut:

1. Menuliskan “cara kerja terbaik” secara ringkas  
Mulailah dari apa yang benar-benar dilakukan saat pilot, bukan dari teori. Catat langkah utama, keputusan kunci, dokumen yang dipakai, serta titik rawan error. Cara ini membuat SOP lebih realistis dan mudah dipatuhi.
2. Menetapkan pemilik proses dan batas wewenang  
SOP yang baik selalu memiliki process owner dan penanggung jawab tiap langkah. Ini mencegah SOP menjadi dokumen “tanpa pemilik” yang sulit ditegakkan.

3. Menentukan standar waktu, mutu, dan kontrol  
Tentukan SLA, kriteria penerimaan (acceptance criteria), serta checkpoint mutu. Misalnya: validasi data dilakukan di awal, dokumen yang tidak lengkap tidak boleh masuk tahap berikutnya, atau verifikasi dilakukan oleh peran tertentu untuk mencegah konflik kepentingan.
  4. Mengintegrasikan ke sistem kerja sehari-hari  
Pembakuan harus masuk ke mekanisme rutin: formulir, sistem informasi, alur persetujuan, template surat, hingga agenda rapat monitoring. Jika SOP hanya menjadi PDF di folder, praktik lama akan kembali. Integrasi ini juga termasuk pelatihan, panduan singkat, dan materi onboarding.
  5. Membuat mekanisme audit dan perbaikan  
SOP bukan kitab yang beku. Tetapkan siklus review (misalnya tiap 6 atau 12 bulan), indikator kepatuhan, serta kanal umpan balik. Dengan cara ini, standardisasi tetap hidup: stabil, tetapi mampu menyesuaikan ketika kebutuhan pengguna dan regulasi berubah.
- e. Menjaga agar Tidak Bergantung pada Orang
- Kunci dari subbab ini adalah memindahkan keunggulan dari “orang hebat” menjadi “sistem yang baik”. Beberapa praktik sederhana yang sering efektif:

- Checklist kerja untuk tugas kritis agar kualitas tidak bergantung ingatan.
- Template dokumen dan definisi data agar variasi input menurun dan rework berkurang.
- Pelatihan berbasis peran (role-based) agar setiap peran tahu standar dan tanggung jawabnya.
- Audit ringan tetapi rutin untuk menjaga disiplin tanpa membebani.
- Repositori pengetahuan (SOP, FAQ, contoh kasus) yang mudah diakses dan selalu diperbarui.

Ketika praktik-praktik ini berjalan, inovasi tidak lagi membutuhkan “pengawas” permanen. Sistemlah yang menjaga konsistensi, sementara manusia fokus pada peningkatan berikutnya.

Pembakuan melalui kebijakan, SOP, dan standardisasi adalah fase yang sering kurang populer, tetapi justru menentukan keberlanjutan inovasi. Inovasi yang tidak dibakukan akan mudah hilang; inovasi yang dibakukan dengan baik akan berubah menjadi kapasitas institusi. Pada tahap ini, institusi memastikan bahwa perbaikan layanan bukan peristiwa sesaat, melainkan kebiasaan yang terjaga—yang pada akhirnya memperkuat kinerja, ketahanan, dan legitimasi institusi secara jangka panjang.

### 4.3. Manajemen Portofolio dan Pendanaan

Ketika inovasi hanya satu dua proyek, koordinasinya relatif mudah. Namun begitu institusi menjalankan banyak inovasi sekaligus—quick wins, strategic bets, dan compliance fixes—tantangan utama berubah: bukan lagi “bagaimana memulai”, melainkan bagaimana menjaga agar semuanya tetap terkendali, selaras, dan tidak menguras organisasi. Di sinilah manajemen portofolio berperan. Portofolio inovasi menempatkan seluruh program inovasi dalam satu peta, sehingga pimpinan dapat memutuskan prioritas, alokasi sumber daya, dan kapan sebuah inovasi perlu dipercepat, diperbaiki, atau bahkan dihentikan.

Manajemen portofolio juga menjadi jembatan antara inovasi dan keberlanjutan institusi. Tanpa portofolio, inovasi rentan menjadi kumpulan inisiatif yang saling berebut anggaran, SDM, dan perhatian, sementara layanan inti justru terganggu. Dengan portofolio, inovasi diperlakukan sebagai investasi yang harus memberikan nilai: memperbaiki efisiensi, kualitas, akses, transparansi, dan kepercayaan

#### c Prinsip Dasar Portofolio Inovasi

Agar portofolio berjalan sehat, ada tiga prinsip yang perlu dijaga:

1. Fokus pada sedikit hal yang paling menentukan  
Institusi tidak harus mengerjakan semua ide.  
Portofolio yang kuat biasanya memilih sedikit

program berdampak tinggi dan memastikan eksekusinya matang, dibanding banyak program yang setengah jadi.

2. Keseimbangan antara cepat dan strategis Portofolio harus berisi campuran: quick wins untuk membangun momentum dan memperbaiki layanan harian, strategic bets untuk lompatan kinerja, dan compliance fixes untuk menjaga legitimasi serta menutup risiko. Komposisi persisnya bisa berbeda, tetapi prinsip keseimbangannya penting.
3. Transparansi keputusan dan akuntabilitas Setiap inovasi harus punya pemilik (process owner), target indikator, jadwal review, serta status pendanaan. Kejelasan ini mengurangi “proyek yang jalan karena dekat dengan kekuasaan” dan memperkuat budaya evidence-based.

c Prioritas dan Alokasi Sumber Daya

Portofolio bukan hanya daftar program; ia adalah mekanisme untuk mengalokasikan sumber daya terbatas secara masuk akal. Dalam praktiknya, ada empat jenis sumber daya yang paling sering menjadi bottleneck:

- Waktu pimpinan dan kapasitas koordinasi lintas unit
- SDM pelaksana (terutama frontline dan analisis data/proses)

- Anggaran (capex/opex, pembelian, pelatihan, maintenance)
- Kesiapan sistem dan data

Karena itu, alokasi portofolio sebaiknya dilakukan dengan pendekatan “slot” dan “batas kapasitas”. Misalnya: institusi menetapkan hanya 3–5 quick wins aktif pada saat yang sama, 1–3 strategic bets utama, dan compliance fixes sesuai temuan prioritas. Batas kapasitas ini penting agar layanan inti tidak terganggu dan tim tidak kelelahan. Portofolio yang baik menghargai kenyataan bahwa perhatian organisasi adalah sumber daya paling mahal.

Untuk pendanaan, institusi dapat membagi skema sederhana:

- Seed fund untuk pilot/eksperimen terukur (kecil, cepat, berbasis bukti).
- Scaling fund untuk inovasi yang sudah terbukti dan siap dibakukan/diintegrasikan.
- Compliance reserve untuk perbaikan wajib yang harus segera dilakukan.

Pembagian ini membantu menghindari pola umum: anggaran habis untuk proyek besar yang belum teruji, sementara perbaikan kecil yang berdampak cepat justru tidak mendapat dukungan.

#### c Kapan Inovasi Dihentikan atau Diubah

Salah satu ciri portofolio yang sehat adalah keberanian untuk menghentikan inovasi yang tidak efektif. Menghentikan bukan berarti gagal; justru itu bagian dari disiplin pengelolaan risiko dan efisiensi investasi. Stop rule perlu dinyatakan sejak awal agar keputusan tidak emosional.

Berikut contoh stop rule yang praktis:

- Tidak ada perbaikan indikator kunci setelah periode uji yang disepakati (mis. 6–12 minggu untuk quick wins, 3–6 bulan untuk strategic bets tahap awal), meski perbaikan proses sudah dilakukan.
- Biaya dan kompleksitas membesar jauh melampaui rencana tanpa justifikasi manfaat yang sebanding.
- Risiko kepatuhan/keamanan tidak dapat dimitigasi pada level yang dapat diterima.
- Adopsi sangat rendah karena inovasi tidak kompatibel dengan pekerjaan nyata atau beban kerja meningkat tanpa nilai tambah.
- Ketergantungan pada individu tertentu tidak berhasil diatasi (tidak bisa distandardisasi).

Stop rule tidak selalu berujung “stop total”. Kadang keputusan terbaik adalah pivot: memperkecil lingkup, mengubah pendekatan, atau memecah inovasi besar menjadi beberapa langkah yang lebih realistis.

Manajemen portofolio dan pendanaan membuat inovasi bisa dijalankan dalam jumlah banyak tanpa mengorbankan stabilitas layanan inti. Dengan prioritas yang jelas, alokasi sumber daya yang realistis, dan stop rule yang tegas, institusi dapat mengelola inovasi sebagai investasi: sebagian cepat memberi hasil, sebagian menyiapkan lompatan kinerja, dan sebagian menjaga kepatuhan. Rapat portofolio bulanan menjadi “mesin koordinasi” yang menjaga semuanya tetap selaras, terukur, dan berkelanjutan—sehingga inovasi benar-benar menjadi kekuatan institusi, bukan beban tambahan.

#### 4.4. Tata kelola kolaborasi

Banyak inovasi institusi tidak bisa mencapai dampak besar jika dikerjakan sendirian. Layanan yang terintegrasi, peningkatan mutu end-to-end, digitalisasi berbasis data, hingga program pemberdayaan masyarakat hampir selalu membutuhkan kerja sama dengan pihak lain—industri, pemerintah, komunitas, lembaga pendidikan, atau penyedia teknologi. Namun kolaborasi juga membawa kompleksitas: perbedaan tujuan, budaya kerja, risiko reputasi, serta isu data dan kepatuhan. Karena itu, tata kelola kolaborasi diperlukan agar kerja sama tidak sekadar “MoU yang indah di kertas”, melainkan menjadi mekanisme yang menghasilkan nilai, aman, dan dapat dipertanggungjawabkan. Subbab ini membahas elemen utama tata kelola kolaborasi: **kejelasan**



**peran, pembagian manfaat, data sharing, dan kepatuhan.** Keempatnya adalah fondasi agar inovasi kolaboratif tetap selaras dengan prinsip keberlanjutan institusi: kinerja yang membaik, ketahanan yang meningkat, serta legitimasi yang terjaga.

a. Menetapkan Tujuan dan Ruang Lingkup Kolaborasi Langkah pertama yang sering diabaikan adalah menyepakati “mengapa kita berkolaborasi” secara spesifik. Tujuan kolaborasi sebaiknya ditulis dalam bentuk hasil yang ingin dicapai, bukan sekadar aktivitas. Misalnya bukan “melakukan kerja sama digitalisasi”, tetapi “mengurangi waktu layanan dari X menjadi Y melalui integrasi data dan penyederhanaan proses”. Ruang lingkup juga harus jelas: proses mana yang dikerjakan bersama, siapa pengguna yang dilayani, dan apa batasan yang tidak boleh dilanggar (misalnya keamanan data atau standar layanan). Pada tahap ini, penting menilai *fit* kolaborasi: apakah kolaborasi ini benar-benar dibutuhkan untuk mengatasi akar masalah, atau hanya karena “peluang kerja sama” muncul. Kolaborasi yang dipaksakan biasanya berakhir pada koordinasi yang melelahkan tanpa dampak.

b. Kejelasan Peran: Siapa Melakukan Apa dan Siapa Memutuskan

Kolaborasi yang efektif membutuhkan pembagian peran yang eksplisit, bukan asumsi. Cara praktisnya adalah menyusun matriks peran sederhana

(misalnya RACI) untuk proses utama: siapa yang bertanggung jawab mengeksekusi, siapa yang memutuskan, siapa yang dikonsultasikan, dan siapa yang perlu diinformasikan.

Selain peran operasional, kolaborasi juga memerlukan peran tata kelola:

- Sponsor kolaborasi: memastikan kerja sama selaras dengan strategi dan membuka hambatan lintas organisasi.
- Lead partner / koordinator: mengatur ritme kerja, agenda rapat, dan pelaporan kemajuan.
- Pemilik proses dan pemilik data: memastikan standar proses dan tata kelola data tidak dilanggar.
- Penjaminan mutu/risiko: memeriksa kepatuhan, keamanan, dan dampak reputasi.

Kejelasan peran mencegah dua masalah klasik: duplikasi pekerjaan (dua pihak melakukan hal sama) atau kekosongan tanggung jawab (tidak ada yang merasa pemilik ketika masalah muncul).

c. Pembagian Manfaat: Adil, Transparan, dan Menghindari Konflik

Kolaborasi yang sehat bukan hanya pembagian tugas, tetapi juga pembagian manfaat dan risiko. Manfaat bisa berbentuk pendanaan, akses pasar, akses data, peningkatan kapasitas SDM, reputasi, publikasi, atau hak penggunaan teknologi. Jika

manfaat tidak dibahas sejak awal, kerja sama mudah retak saat hasil mulai terlihat.

Prinsip pembagian manfaat yang berkelanjutan:

- Proporsional dengan kontribusi (sumber daya, keahlian, akses jaringan)
- Transparan dan terdokumentasi (tidak bergantung relasi personal)
- Mencegah konflik kepentingan (misalnya penggunaan data untuk kepentingan komersial yang tidak disepakati)
- Memuat mekanisme evaluasi (apakah pembagian manfaat perlu disesuaikan saat skala membesar)

Kesepakatan manfaat sebaiknya dituangkan dalam dokumen kerja sama yang operasional, bukan hanya pernyataan umum. Termasuk di dalamnya: siapa berhak menggunakan luaran, aturan branding dan publikasi, serta bagaimana hasil kolaborasi dipelihara setelah proyek selesai.

d. Data Sharing: Aman, Terkendali, dan “Minim Data, Maksimal Nilai”

Dalam inovasi modern, data sering menjadi jantung kolaborasi: integrasi layanan, monitoring kinerja, traceability, atau evaluasi dampak. Karena itu, data sharing perlu diatur dengan prinsip “cukup untuk tujuan, tidak berlebihan”.

Elemen utama tata kelola data sharing meliputi:

- Tujuan penggunaan data: data dipakai untuk apa, oleh siapa, dan dalam jangka waktu berapa lama.
- Klasifikasi dan sensitivitas data: mana yang publik, internal, terbatas, atau rahasia.
- Hak akses dan kontrol: siapa boleh melihat, mengubah, mengunduh; bagaimana audit trail dicatat.
- Keamanan dan privasi: enkripsi, penyimpanan, backup, serta perlindungan data pribadi bila ada.
- Standar data dan interoperabilitas: definisi data, format, dan kualitas input agar integrasi tidak menghasilkan “data kacau” yang memperbesar error.
- Penghapusan/retensi data: kapan data harus dihapus atau diarsipkan sesuai aturan.

Jika institusi belum siap berbagi data secara penuh, kolaborasi tetap bisa berjalan melalui tahap bertingkat: mulai dari data agregat, kemudian naik ke data yang lebih detail setelah kontrol keamanan dan kepatuhan terbukti.

- e. Kepatuhan dan Akuntabilitas: Menjaga Legitimasi Kolaborasi membawa risiko kepatuhan yang lebih tinggi karena melibatkan batas organisasi. Oleh sebab itu, sejak awal perlu ditetapkan standar minimal kepatuhan: regulasi yang relevan,

kewajiban pelaporan, standar pengadaan, etika, perlindungan data, serta persyaratan mutu layanan. Beberapa mekanisme praktis yang menjaga akuntabilitas kolaborasi:

- Due diligence mitra (rekam jejak, kapasitas, integritas, kepatuhan)
- Klausul kepatuhan dan sanksi dalam perjanjian kerja sama
- Mekanisme audit dan pelaporan berkala berbasis indikator (KPI dan risiko)
- Protokol eskalasi masalah (siapa dihubungi, batas waktu respons, keputusan darurat)
- Rencana keberlanjutan setelah proyek selesai (siapa memelihara sistem, siapa membiayai, bagaimana SOP diteruskan)

Kepatuhan yang kuat bukan sekadar melindungi institusi dari sanksi, tetapi juga menjaga kepercayaan publik. Kolaborasi yang menghasilkan nilai namun menimbulkan pelanggaran data atau konflik kepentingan dapat meruntuhkan reputasi lebih cepat daripada manfaat yang dibangun.

4.5. Ritme Kerja: Dari Kesepakatan ke Implementasi  
Agar kolaborasi berjalan, institusi perlu ritme kerja yang konsisten:

- **Kick-off:** menyepakati tujuan, ruang lingkup, KPI, peran, dan baseline.

- **Rapat koordinasi rutin** (mingguan/dua mingguan): fokus pada progres, hambatan, dan keputusan cepat.
- **Review bulanan**: menilai KPI, risiko, dan kebutuhan perubahan scope.
- **Evaluasi fase/pilot**: memutuskan lanjut, perbaiki, skalakan, atau hentikan.

Ritme ini memastikan kolaborasi tidak bergantung pada momentum awal, melainkan memiliki “mesin” yang menjaga eksekusi.

Tata kelola kolaborasi membuat kerja sama menjadi alat strategis, bukan sumber risiko baru. Dengan kejelasan peran, pembagian manfaat yang adil, data sharing yang aman, serta kepatuhan yang terjaga, inovasi kolaboratif dapat menghasilkan dampak yang lebih luas dan lebih cepat. Pada saat yang sama, institusi tetap menjaga legitimasi dan kepercayaan—dua modal yang paling mahal dalam keberlanjutan institusi.

## Bab 5. Budaya Inovasi dan Manajemen Perubahan

### 5.1. Budaya Belajar dan *Psychological Safety*

Inovasi yang berkelanjutan bertumbuh di lingkungan yang mau belajar. Bukan sekadar belajar lewat pelatihan formal, tetapi belajar dari pekerjaan sehari-hari: dari keluhan pengguna, dari error yang terulang, dari keterlambatan layanan, hingga dari proyek yang tidak berjalan sesuai rencana. Karena itu, budaya belajar adalah “mesin halus” yang menjaga institusi tetap adaptif tanpa kehilangan kinerja inti. Budaya ini membuat organisasi tidak defensif ketika menghadapi masalah, melainkan responsif—memperbaiki sistem, bukan mencari kambing hitam. Namun budaya belajar tidak akan hidup jika orang merasa tidak aman untuk bicara. Di sinilah *psychological safety* menjadi prasyarat. *Psychological safety* dapat dipahami sebagai iklim kerja di mana anggota tim merasa cukup aman untuk mengajukan pertanyaan, mengakui ketidaktahuan, menyampaikan kekhawatiran, melaporkan kesalahan, dan menawarkan ide—tanpa takut dipermalukan, disalahkan, atau “dihukum” secara sosial maupun karier. Ketika rasa aman ini hadir, perilaku belajar muncul secara alami: orang lebih berani menguji asumsi, lebih cepat mengoreksi kesalahan, dan lebih terbuka melakukan perbaikan.

#### a. Mengapa Budaya Belajar Penting untuk Keberlanjutan

Budaya belajar mengubah cara institusi memaknai masalah. Dalam budaya yang lemah, masalah dianggap gangguan yang harus ditutupi agar terlihat baik. Dalam budaya belajar, masalah dianggap data—sinyal bahwa ada proses yang perlu diperbaiki. Perbedaan cara pandang ini menentukan nasib inovasi. Institusi yang menutupi masalah akan mengulang error yang sama, menumpuk rework, dan kehilangan kepercayaan pengguna karena kualitas layanan tidak stabil. Sebaliknya, institusi yang mau belajar akan membangun kebiasaan kecil namun konsisten: mengecek baseline, meninjau akar masalah, menjalankan perbaikan cepat, lalu membakukan praktik baik menjadi SOP.

Budaya belajar juga menguatkan ketahanan. Saat terjadi krisis, organisasi tidak punya waktu untuk proses panjang. Yang dibutuhkan adalah kemampuan beradaptasi cepat: menyederhanakan keputusan, menyesuaikan layanan, dan mengelola risiko. Organisasi yang terbiasa belajar memiliki “otot adaptasi” yang lebih kuat karena perubahan sudah menjadi bagian dari rutinitas—bukan sesuatu yang selalu menakutkan.

b. Psychological Safety sebagai Fondasi Belajar, *Speaking Up*, dan Inovasi

Banyak ide perbaikan justru datang dari orang yang paling dekat dengan pekerjaan: petugas front-



line, staf administrasi, atau tim operasional. Mereka menyaksikan titik macet, langkah yang mubazir, dan pola error yang berulang. Akan tetapi, pengetahuan itu hanya menjadi aset jika mereka berani menyuarakannya. *Psychological safety* membuat orang mampu “angkat tangan” sebelum masalah membesar: bertanya ketika bingung, mengingatkan ketika melihat risiko, dan melaporkan kesalahan ketika terjadi.

Tanpa *psychological safety*, organisasi cenderung mengalami dua gejala: (1) **diam yang mahal**—orang tahu ada masalah tapi memilih diam, sehingga masalah menjadi kronis; (2) **inovasi kosmetik**—perubahan dilakukan sebatas tampilan, sementara akar masalah tetap aman dari kritik. Dalam lingkungan yang aman, kritik bukan ancaman, melainkan masukan untuk memperbaiki desain proses.

c. Ciri Budaya Belajar yang Sehat

Budaya belajar tidak harus “ramai”. Ia terlihat dari pola-pola sederhana yang berulang:

- **Kesalahan dipakai untuk perbaikan sistem**, bukan untuk mempermalukan individu. Jika ada error, pertanyaan pertama bukan “siapa yang salah?”, tetapi “bagian proses mana yang membuat error mudah terjadi?”
- **Umpan balik menjadi kebiasaan**, bukan insiden. Pengguna memberi masukan, pegawai

menanggapi, lalu ada tindak lanjut yang terlihat.

- **Orang boleh mengatakan “saya tidak tahu”** tanpa kehilangan martabat. Ini penting agar keputusan tidak dibangun di atas pura-pura paham.
- **Ada ruang untuk eksperimen kecil** (pilot) yang terukur, sehingga inovasi tidak menunggu sempurna.
- **Pembelajaran didokumentasikan:** apa yang dicoba, apa yang berhasil, apa yang gagal, dan apa yang dibakukan menjadi standar.

Ciri-ciri ini tampak sederhana, tetapi dampaknya besar: kualitas layanan menjadi lebih stabil, risiko lebih cepat terdeteksi, dan kinerja meningkat tanpa menambah beban kerja yang tidak perlu.

d. Praktik Membangun Psychological Safety (yang Realistis di Institusi)

Membangun *psychological safety* bukan berarti semua orang bebas berkata apa saja tanpa aturan. Justru diperlukan disiplin komunikasi dan kepemimpinan yang konsisten. Beberapa praktik yang sering efektif:

1. **Framing yang jelas dari pimpinan**  
Pimpinan menyatakan secara eksplisit bahwa perbaikan membutuhkan data lapangan, pertanyaan, dan laporan masalah. Pesan ini

perlu diulang dalam rapat operasional, bukan hanya di pidato.

2. **Ritual “speak up” yang terstruktur**  
Misalnya, di akhir rapat ada sesi 5 menit: “apa risiko terbesar minggu ini?”, “apa satu hal yang menghambat layanan?”, “apa usulan perbaikan paling sederhana?” Dengan struktur, orang yang biasanya diam menjadi punya pintu masuk untuk bicara.
3. **Respons yang tidak menghukum saat ada laporan masalah**  
Momen paling menentukan adalah respons pertama. Jika orang disalahkan saat melapor, budaya diam akan menguat. Jika laporan ditangani sebagai input perbaikan, budaya belajar tumbuh.
4. **Pemilahan tegas antara akuntabilitas dan menyalahkan**  
Institusi tetap memerlukan akuntabilitas (standar harus dipatuhi), tetapi caranya bukan mempermalukan. Akuntabilitas yang sehat fokus pada perbaikan proses, pelatihan, dan kontrol mutu, sembari tetap menindak pelanggaran yang disengaja secara adil.
5. **Transparansi tindak lanjut**  
Saat pegawai menyuarakan masalah, mereka perlu melihat jejak tindak lanjut: keputusan apa yang diambil, kapan dijalankan, dan

bagaimana hasilnya. Ini membangun kepercayaan bahwa “bicara itu ada gunanya”. Budaya belajar dan *psychological safety* bisa dipantau secara ringan, misalnya:

- frekuensi usulan perbaikan dari unit operasional,
- jumlah laporan near-miss/insiden (pada fase awal bisa naik—tanda orang mulai berani bicara),
- kecepatan tindak lanjut temuan (lead time dari temuan → tindakan),
- skor survei singkat 4–6 pertanyaan tentang kenyamanan bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan ide.

Jika indikator-indikator ini bergerak positif, institusi sedang membangun fondasi yang kuat untuk inovasi yang tidak mudah padam.

## 5.2. Kepemimpinan Inovasi

Inovasi dalam institusi hampir selalu menyentuh dua hal yang sensitif: **cara kerja** dan **rasa aman**. Ia mengubah rutinitas, menggeser peran, menuntut kolaborasi lintas unit, dan sering memunculkan ketidaknyamanan karena orang harus belajar ulang. Karena itu, inovasi membutuhkan kepemimpinan yang bukan hanya “mendorong perubahan”, tetapi juga mampu menjaga stabilitas layanan inti sambil memandu organisasi beradaptasi. Kepemimpinan inovasi pada dasarnya adalah

kemampuan untuk membuat perubahan dapat dipahami, dapat dijalankan, dan dapat dipertahankan.

Dalam subbab ini, kompetensi pemimpin inovasi diringkas menjadi empat: sense-making, komunikasi perubahan, keputusan berbasis bukti, dan kemampuan mengelola konflik lintas unit. Keempat kompetensi ini saling terkait dan menjadi penentu apakah inovasi akan menjadi praktik baik yang dibakukan, atau berhenti sebagai proyek sementara.

a. Sense-making: Membaca Situasi dan Memberi Makna yang Mengikat

Sense-making adalah kemampuan pemimpin untuk “membaca” realitas yang kompleks—data, sinyal lapangan, dinamika regulasi, dan suasana organisasi—lalu menerjemahkannya menjadi pemahaman bersama. Dalam inovasi, masalah jarang sederhana: keterlambatan layanan bisa dipicu SOP yang kabur, data yang tidak seragam, koordinasi lintas unit yang lambat, atau beban kerja yang tidak seimbang. Pemimpin dengan sense-making yang baik tidak buru-buru mengambil solusi favorit, tetapi menata gambaran besar: apa masalah inti, mengapa terjadi, dan apa konsekuensinya jika dibiarkan.

Sense-making juga berarti mampu memetakan prioritas dan arah: membedakan mana yang harus segera dibereskan (quick wins), mana yang harus disiapkan sebagai transformasi, dan mana yang

wajib karena kepatuhan. Dengan sense-making, inovasi tidak bergerak berdasarkan tren, melainkan berdasarkan *kebutuhan strategis* yang jelas. Pemimpin menjadi “penjaga kompas”, memastikan inovasi tetap relevan dan tidak kehilangan tujuan.

b. Komunikasi Perubahan: Membuat Orang Mengerti dan Mau Bergerak

Tidak ada inovasi yang berhasil hanya dengan memo. Perubahan menuntut komunikasi yang konsisten, bukan sekadar sosialisasi sekali. Komunikasi perubahan yang efektif bukan propaganda; ia membantu orang menjawab pertanyaan yang paling manusiawi: mengapa harus berubah, apa dampaknya bagi saya, dan bagaimana saya bisa berhasil di cara kerja yang baru?. Komunikasi perubahan yang baik biasanya memuat tiga lapis pesan:

1. Alasan dan urgensi (berbasis masalah nyata): misalnya waktu layanan lama, error tinggi, keluhan meningkat, risiko kepatuhan muncul.
2. Arah dan harapan: apa yang berubah, apa yang tidak berubah, dan indikator keberhasilan seperti apa yang dipakai.
3. Dukungan dan mekanisme adaptasi: pelatihan, panduan, kanal bantuan, serta ruang umpan balik.

Pemimpin inovasi juga perlu memilih bahasa yang membangun: mengajak, bukan menyalahkan. Kesalahan dalam fase awal inovasi diperlakukan sebagai bahan belajar, selama integritas dan kepatuhan tetap dijaga. Di sinilah komunikasi pemimpin berpengaruh langsung pada psychological safety: apakah orang berani mencoba dan melaporkan masalah, atau memilih diam karena takut.

- c. Keputusan Berbasis Bukti: Tegas, Adil, dan Terukur
- Inovasi sering memunculkan banyak pendapat. Keputusan berbasis bukti membantu pemimpin keluar dari tarik-menarik opini, dan menumbuhkan rasa keadilan: program dipilih karena dampaknya jelas, bukan karena paling populer. Bukti yang dimaksud tidak selalu data besar; baseline sederhana pun cukup untuk mengarahkan keputusan: cycle time, on-time rate, defect/rework, biaya per layanan, temuan audit, dan kepuasan stakeholder.

Dalam praktiknya, pemimpin inovasi membuat keputusan dengan pola yang disiplin:

- menetapkan indikator minimal sebelum proyek berjalan,
- memulai dengan pilot terukur,
- melakukan review berkala,
- lalu memutuskan: lanjut, perbaiki (pivot), skalakan, atau hentikan.

Sikap tegas dan adil muncul dari konsistensi aturan main. Pemimpin yang memegang data juga lebih mudah menjaga keseimbangan antara dorongan perubahan dan stabilitas layanan inti. Keputusan menjadi lebih tenang: bukan reaktif, tetapi bertahap dan dapat dijelaskan kepada stakeholder.

d. Mengelola Konflik Lintas Unit: Menyatukan Kepentingan Tanpa Mematikan Suara

Inovasi hampir pasti menyentuh batas-batas unit: siapa yang berwenang memutuskan, siapa yang menginput data, siapa yang memverifikasi, siapa yang bertanggung jawab pada pengguna. Ketika batas ini berubah, konflik mudah muncul—bukan karena orang “tidak mendukung inovasi”, tetapi karena ada ketakutan kehilangan kontrol, beban kerja bertambah, atau standar baru dianggap mengancam kebiasaan lama.

Pemimpin inovasi perlu kemampuan mengelola konflik lintas unit secara konstruktif. Kuncinya adalah memindahkan konflik dari “siapa yang menang” menjadi “apa yang terbaik untuk proses dan pengguna”. Praktik yang membantu antara lain:

- menetapkan process owner untuk proses end-to-end agar keputusan tidak berputar,
- membuat aturan eskalasi yang jelas ketika unit tidak sepakat,
- menggunakan data sebagai mediator (bukan opini),



- membagi manfaat dan beban secara adil, misalnya jika beban meningkat di front-line, maka dukungan sistem dan peran pendukung juga harus diperkuat.

Konflik yang dikelola baik justru memperkuat inovasi, karena menghasilkan desain proses yang lebih realistis dan disepakati bersama. Sebaliknya, konflik yang dibiarkan akan melahirkan sabotase pasif: inovasi “jalan di atas kertas”, tetapi tidak dipakai di lapangan.

Kepemimpinan inovasi bukan bakat instan, melainkan praktik yang dibangun melalui disiplin dan keberpihakan pada nilai institusi. Sense-making memastikan arah inovasi tepat; komunikasi perubahan membuat orang memahami dan mau bergerak; keputusan berbasis bukti menjaga inovasi tetap adil dan terukur; dan kemampuan mengelola konflik lintas unit memastikan inovasi menjadi cara kerja bersama, bukan kemenangan satu pihak. Ketika empat kompetensi ini hadir, inovasi lebih mungkin bertahan sebagai sistem—menguatkan kinerja, ketahanan, dan legitimasi institusi dalam jangka panjang.

### 5.3. Strategi Mengatasi Resistensi

Resistensi terhadap inovasi sering dianggap sebagai “penolakan”, padahal dalam banyak kasus resistensi adalah sinyal: ada kekhawatiran, ada ketidakpastian, atau ada beban yang belum dihitung. Jika resistensi diperlakukan sebagai musuh, organisasi akan makin defensif—orang diam di depan, menolak diam-diam di belakang. Sebaliknya, jika resistensi dipahami sebagai informasi, institusi dapat memperbaiki desain inovasi sekaligus membangun dukungan yang lebih stabil. Subbab ini menawarkan strategi praktis untuk mengatasi resistensi melalui empat langkah: pemetaan resistensi, komunikasi bertahap, pelibatan champion, dan desain insentif, ditutup dengan contoh “naskah komunikasi perubahan” yang bisa dipakai pimpinan.

a. Pemetaan Resistensi: Menemukan “Sumber Kekhawatiran”, Bukan Menebak

Langkah pertama adalah memetakan resistensi secara jernih. Resistensi jarang bersifat tunggal; ia bisa muncul karena alasan yang berbeda pada tiap kelompok. Pemetaan membantu pimpinan membedakan mana resistensi yang wajar dan bisa dikelola, mana yang perlu mitigasi serius karena berisiko menghambat layanan.

Cara cepat memetakan resistensi:

1. Kelompokkan pihak yang terdampak (frontline, admin, pimpinan unit, tim IT, mitra, dll.).

2. Petakan tingkat dampak perubahan pada tiap kelompok (tinggi-sedang-rendah).
3. Identifikasi bentuk resistensi:
  - *pasif*: diam, menunda, “nanti saja”, tidak mengikuti SOP baru
  - *aktif*: mengkritik keras, memobilisasi penolakan, menolak rapat/pelatihan
4. Cari akar resistensi dengan 3 pertanyaan:
  - Apa yang mereka takutkan hilang? (kontrol, waktu, kenyamanan, reputasi, insentif)
  - Apa yang mereka tidak pahami? (tujuan, cara kerja baru, ukuran sukses)
  - Apa yang mereka anggap tidak adil? (beban naik, manfaat tidak jelas, keputusan sepihak)

Kategori penyebab resistensi yang paling umum:

- Ketidakpastian: bingung prosedur baru, takut salah, tidak tahu siapa memutuskan.
- Beban kerja: inovasi dianggap menambah tugas tanpa mengurangi yang lama.
- Kehilangan kontrol/otoritas: perubahan alur persetujuan, integrasi lintas unit.
- Keterbatasan kompetensi: cemas dengan teknologi, data, atau standar baru.
- Pengalaman buruk masa lalu: “dulu juga pernah, akhirnya berhenti”.

- Insentif tidak selaras: diminta berubah, tapi penilaian kinerja tetap cara lama.

Hasil pemetaan sebaiknya diringkaskan menjadi satu halaman: *peta pihak terdampak + isu resistensi + strategi respons*.

b. Komunikasi Bertahap: Bukan Sekadar Sosialisasi Sekali.

Komunikasi perubahan yang efektif berjalan bertahap sesuai fase inovasi. Tujuannya bukan “meyakinkan semua orang sekaligus”, tetapi membangun pemahaman dan rasa aman selangkah demi selangkah.

- Tahap 1: Menjelaskan alasan dan urgensi (Why)  
Pesan utama: masalahnya nyata dan terukur (waktu, error, keluhan, biaya, ketidakpastian). Hindari bahasa menyalahkan. Tunjukkan baseline dan dampak jika tidak berubah.
- Tahap 2: Menjelaskan apa yang berubah dan apa yang tetap (What)  
Orang lebih tenang jika tahu batas perubahan. Jelaskan proses mana yang disederhanakan, peran mana yang berubah, dan apa yang tidak berubah (misalnya standar mutu dan kepatuhan tetap dijaga).
- Tahap 3 — Menjelaskan cara menjalankan perubahan (How)

Berikan panduan praktis: SOP ringkas, alur baru, contoh kasus, kanal bantuan. Pada tahap ini, komunikasi harus mengurangi ketidakpastian.

- Tahap 4 — Menunjukkan bukti kemajuan (Evidence & Wins).

Tampilkan quick wins: waktu turun, rework berkurang, status layanan lebih jelas. Bukti kecil yang konsisten lebih meyakinkan daripada slogan besar.

- Tahap 5 — Menegaskan pembakuan (Institutionalize)

Saat inovasi sudah stabil, komunikasikan bahwa ini bukan proyek sementara. Masukkan ke SOP, penilaian kinerja, dan ritme monitoring. Ini memberi sinyal bahwa institusi serius.

#### c Pelibatan Champion: Menggerakkan Pengaruh dari Dalam

Champion adalah orang-orang yang dipercaya di unitnya dan mampu menjadi jembatan antara kebijakan dan praktik lapangan. Mereka bukan “tim proyek tambahan”, melainkan agen adopsi yang membantu rekan kerja merasa aman, paham, dan terbantu.

Cara memilih champion yang efektif:

- Dipercaya oleh rekan kerja (bukan hanya dekat pimpinan)

- Paham proses lapangan dan mau membantu orang lain
- Komunikatif dan tidak defensif
- Bersedia memberi umpan balik jujur pada pimpinan

Peran champion yang perlu dibuat jelas:

- Menjadi rujukan harian saat transisi (tanya jawab cepat)
- Mengumpulkan masalah lapangan dan melaporkan pola hambatan
- Membantu pelatihan singkat berbasis kasus nyata
- Menjadi contoh penggunaan SOP/alat baru secara konsisten

Agar tidak membebani, champion perlu dukungan: pengurangan beban tertentu, pengakuan formal, dan akses langsung ke tim inovasi untuk eskalasi cepat.

d.Desain Insentif: Menyelaraskan “Yang Diminta” dan “Yang Dinilai”

Resistensi sering menguat ketika orang merasa inovasi menambah beban, tetapi institusi tidak mengubah sistem penghargaan dan penilaian. Karena itu, insentif tidak harus selalu berupa uang. Yang penting adalah keselarasan antara perilaku yang diharapkan dan konsekuensi yang diterima.

Contoh desain insentif yang realistis:

- Pengakuan kinerja: memasukkan adopsi SOP/indikator layanan ke KPI unit/individu
- Insentif non-finansial: sertifikat, prioritas pelatihan, kesempatan presentasi praktik baik
- Dukungan operasional: alat kerja, akses sistem, template, atau pengurangan langkah administratif
- Reward berbasis tim: karena inovasi sering lintas fungsi; penghargaan tim mencegah kompetisi tidak sehat
- Konsekuensi yang adil: jika standar baru sudah matang dan didukung pelatihan, ketidakpatuhan yang disengaja perlu ditangani dengan tegas namun proporsional

Kunci insentif adalah transparansi: orang tahu perilaku apa yang diharapkan, bagaimana diukur, dan bagaimana institusi menghargai upaya perubahan.

Mengatasi resistensi bukan soal memaksa orang “patuh”, melainkan membangun kondisi agar perubahan bisa dipahami, dicoba dengan aman, dan memberi manfaat nyata. Dengan pemetaan resistensi yang jernih, komunikasi bertahap yang konsisten, pelibatan champion yang tepat, serta desain insentif yang selaras, institusi dapat mengubah resistensi menjadi energi perbaikan—dan menjadikan inovasi benar-benar hidup sebagai sistem.

#### 5.4. Knowledge Management

Inovasi yang berhasil selalu menghasilkan dua hal: perbaikan kinerja dan pembelajaran. Sayangnya, pembelajaran sering hilang begitu proyek selesai—tersimpan di kepala beberapa orang, tercecer di chat, atau tertinggal di slide. Ketika orang berpindah jabatan, institusi mengulang kesalahan yang sama dan memulai dari nol. Di sinilah *knowledge management* (manajemen pengetahuan) menjadi penopang keberlanjutan inovasi: mengubah pengalaman proyek menjadi aset institusi yang bisa dipakai ulang, diajarkan, dan ditingkatkan.

Dalam konteks buku ini, *knowledge management* bukan sekadar “arsip dokumen”, melainkan sistem yang memastikan bahwa setiap inovasi meninggalkan jejak yang berguna: *apa masalahnya, apa yang dicoba, apa yang berhasil, apa yang gagal, dan standar apa yang akhirnya dibakukan*. Dengan demikian, pengetahuan tidak bergantung pada orang, melainkan melekat pada proses dan kebiasaan organisasi.

#### a. Dari Pengalaman Proyek Menjadi Pengetahuan Institus

Agar pembelajaran proyek menjadi pengetahuan institusi, ada empat prinsip sederhana:

1. Tangkap yang penting, bukan semua  
Yang perlu ditangkap adalah bagian yang dapat membantu orang lain bekerja lebih baik:



baseline, desain solusi, SOP, checklist, keputusan kunci, risiko, dan bukti dampak.

2. Buat mudah ditemukan dan mudah dipakai  
Pengetahuan yang tersimpan rapi tapi sulit dicari sama saja tidak ada. Struktur repositori dan standar penamaan dokumen menentukan apakah orang benar-benar menggunakan pengetahuan.
3. Ubah pembelajaran menjadi standar  
Output knowledge management yang paling bernilai bukan laporan, melainkan SOP, template, panduan kerja, dan modul pelatihan yang langsung terpakai.
4. Buat sirkulasi pengetahuan  
Pengetahuan yang hidup harus beredar melalui forum, komunitas, klinik, dan onboarding—bukan hanya disimpan.

Berangkat dari prinsip ini, institusi bisa membangun empat mekanisme kunci: repositori, komunitas praktik, klinik inovasi, dan onboarding.

- b. Repositori: Satu Pintu untuk Pengetahuan Inovasi  
Repositori adalah “rumah” pengetahuan inovasi. Tujuannya bukan menumpuk file, tetapi menyediakan rujukan cepat untuk eksekusi dan replikasi. Repositori yang efektif biasanya memiliki struktur yang konsisten dan minimalis.

Struktur repositori yang praktis (contoh):

1. Katalog Inovasi (Innovation Catalogue)

- ringkasan 1 halaman tiap inovasi (masalah, target, status, owner, hasil)
- 2. Toolkit
  - template baseline, template problem tree/fishbone, format KPI, format review
- 3. SOP & Standar
  - SOP terbaru, standar layanan, checklist kontrol mutu, instruksi kerja
- 4. Case Library
  - studi kasus singkat: konteks, apa yang dicoba, hasil, pelajaran kunci
- 5. Data & Dashboard
  - definisi indikator, sumber data, dashboard versi terbaru, catatan perubahan
- 6. Kemitraan & Kepatuhan
  - pedoman kerja sama, data sharing agreement, risiko & mitigasi, audit trail

Agar repositori tidak menjadi “gudang”, tetapkan aturan sederhana:

- setiap inovasi wajib menghasilkan 1 lembar ringkasan (1-page brief) dan paket standar (SOP/template/checklist) bila sudah matang,
- ada pemilik repositori (bisa tim inovasi/QA) yang menjaga kualitas dan versi dokumen,
- penamaan dokumen seragam dan mudah dicari (tanggal, unit, nama proses, versi).

c. Komunitas Praktik: Pengetahuan yang Bergerak Lewat Orang

Tidak semua pengetahuan bisa ditulis. Banyak pengetahuan inovasi bersifat tacit: trik lapangan, cara menghadapi variasi kasus, atau strategi mengelola resistensi. Komunitas praktik (*community of practice*) membantu pengetahuan tacit ini mengalir antarpelaku, sehingga pembelajaran menjadi lebih cepat daripada menunggu dokumen sempurna.

Ciri komunitas praktik yang efektif:

- berbasis peran/proses (mis. layanan akademik, layanan pelanggan, pengadaan, data governance),
- bertemu rutin dengan agenda ringan (mis. 60 menit per bulan),
- fokus pada “masalah nyata” dan berbagi solusi yang bisa dipakai ulang,
- menghasilkan artefak kecil: FAQ, checklist, atau pembaruan SOP.

Komunitas praktik juga berfungsi sebagai “sensor organisasi”. Mereka menangkap masalah baru yang muncul akibat perubahan konteks, lalu memberi masukan untuk iterasi inovasi berikutnya.

d. Klinik Inovasi: Bantuan Cepat untuk Unit yang Sedang Berubah

Klinik inovasi adalah mekanisme pendampingan yang membuat inovasi lebih mudah diadopsi. Klinik

ini bukan rapat besar, melainkan sesi konsultasi terjadwal untuk unit/unit kerja yang sedang menjalankan pilot atau skalasi.

Format klinik inovasi yang sederhana:

- frekuensi: mingguan atau dua mingguan (30–45 menit)
- peserta: unit pelaksana + champion + tim inovasi/QA (opsional IT/keuangan bila perlu)
- agenda tetap:
  1. update indikator (waktu, error, keluhan) singkat,
  2. hambatan utama minggu ini,
  3. keputusan/perubahan kecil yang disepakati,
  4. penugasan dan tenggat.

Klinik inovasi membuat masalah tidak menumpuk. Hambatan kecil diselesaikan cepat sebelum berubah menjadi resistensi atau kegagalan adopsi. Selain itu, klinik menghasilkan dokumentasi pembelajaran yang rapi karena setiap sesi meninggalkan catatan keputusan dan perbaikan.

Knowledge management adalah cara institusi “menabung” hasil inovasi. Repositori membuat pengetahuan mudah ditemukan, komunitas praktik membuat pengetahuan bergerak, klinik inovasi memastikan adopsi berjalan, dan onboarding menjaga agar pengetahuan tetap hidup lintas generasi pegawai. Ketika keempat mekanisme ini berjalan, institusi tidak

hanya berinovasi—tetapi **menjadi organisasi yang makin pintar dari waktu ke waktu**, sehingga keberlanjutan tidak bergantung pada individu, melainkan pada sistem pembelajaran yang terus bekerja.

## Bab 6. Inovasi Proses dan Layanan

### 6.1. Perbaikan proses end-to-end

Perbaikan proses end-to-end adalah jantung inovasi layanan. Fokusnya bukan sekadar membuat satu unit bekerja lebih cepat, tetapi memperbaiki pengalaman pengguna dari awal sampai akhir, mulai dari pengguna mengajukan permintaan layanan, memahami persyaratan, menyerahkan dokumen/data, menunggu verifikasi, hingga menerima hasil. Dalam banyak institusi, keluhan pengguna muncul bukan karena satu langkah yang buruk, melainkan karena rangkaian kecil yang tidak nyambung: informasi tidak jelas, dokumen bolak-balik, status tidak transparan, dan waktu tunggu panjang antar unit. Perbaikan end-to-end bertujuan memotong rantai friksi ini agar layanan terasa mudah, pasti, dan konsisten.

Pendekatan yang sangat relevan untuk perbaikan end-to-end adalah lean, bukan sekadar alat efisiensi, melainkan cara berpikir untuk menciptakan nilai dengan menghilangkan aktivitas yang tidak

memberi nilai bagi pengguna. Dalam konteks layanan, nilai berarti: proses yang jelas, hasil yang benar, waktu yang wajar, biaya yang terkendali, dan pengalaman yang manusiawi. Lean membantu institusi membedakan antara kegiatan yang benar-benar dibutuhkan dan kegiatan yang hanya “mewarisi kebiasaan” atau “mengamankan diri” tanpa menambah mutu.

a. Mulai dari Perspektif Pengguna: “Perjalanan Layanan”

Langkah pertama adalah memetakan perjalanan layanan (*service journey*) dari sudut pandang pengguna. Peta ini menggambarkan urutan interaksi dan titik keputusan: bagaimana pengguna mengetahui informasi, kanal apa yang dipakai, langkah apa yang harus dilalui, dan di mana mereka menunggu. Pemetaan perjalanan layanan penting karena institusi sering melihat proses dari struktur internal (unit A, unit B, unit C), sedangkan pengguna merasakan proses sebagai satu alur yang utuh.

Dalam pemetaan ini, tim perlu menandai “titik nyeri” (*pain points*) yang paling sering memicu keluhan, misalnya:

- persyaratan tidak jelas atau berubah-ubah,
- pengguna harus datang berulang kali karena dokumen kurang,
- status permohonan tidak dapat dipantau,

- proses berhenti lama di tahap verifikasi/persetujuan,
- hasil layanan tidak konsisten untuk kasus yang mirip.

Pemetaan ini sebaiknya dilengkapi data baseline sederhana: waktu total layanan (cycle time), waktu tunggu terbesar, jumlah pengulangan, dan jumlah error/rework. Dengan begitu, perbaikan proses tidak berbasis asumsi, tetapi berbasis fakta.

b. Mengidentifikasi Waste dalam Layanan: Apa yang Harus Dipangkas

Lean mengajarkan bahwa banyak waktu dan energi organisasi habis untuk aktivitas yang tidak menambah nilai. Dalam layanan, waste sering muncul dalam bentuk:

1. Menunggu (waiting)  
Waktu tunggu antar unit, menunggu persetujuan, menunggu verifikasi, atau menunggu klarifikasi karena informasi tidak lengkap. Menunggu sering menjadi penyumbang terbesar cycle time.
2. Pengulangan (rework/reprocessing)  
Dokumen dikembalikan, data diinput ulang, pengguna diminta memperbaiki berulang, atau petugas melakukan pengecekan ganda yang sebenarnya bisa dicegah dengan validasi awal.
3. Error (defects)  
Kesalahan input, salah format, salah keputusan,

atau kehilangan data. Error biasanya memicu rework dan memperpanjang waktu layanan sekaligus menurunkan trust.

4. Dokumen berlebih  
(overprocessing/paperwork)

Formulir yang terlalu banyak, persyaratan yang tidak relevan, lampiran yang tidak pernah dipakai untuk keputusan, atau tanda tangan berlapis tanpa nilai tambah.

(Sering kali juga ada waste lain seperti perpindahan fisik yang tidak perlu, koordinasi yang berulang, atau pekerjaan yang menumpuk karena prioritas tidak jelas. Namun empat waste di atas adalah yang paling terasa bagi pengguna dan paling cepat memunculkan keluhan.)

Kunci lean adalah berani bertanya: “Jika kita hilangkan langkah ini, apakah mutu atau kepatuhan benar-benar turun?” Jika tidak, langkah itu kandidat untuk dipangkas atau disederhanakan.

c. Redesign Proses: Prinsip Perbaikan yang Menyentuh Pengalaman

Perbaikan end-to-end bukan sekadar menggambar flowchart baru. Ia harus mengubah cara proses bekerja. Beberapa prinsip redesign yang praktis:

- Satu pintu dari perspektif pengguna  
Pengguna tidak seharusnya “mengurus koordinasi internal” institusi. Buat satu kanal



utama (fisik/digital) dengan mekanisme routing internal yang rapi.

- Validasi di depan (front-end validation)  
Banyak rework terjadi karena dokumen/data tidak lengkap. Validasi awal (checklist jelas, contoh format, aturan input, auto-check bila digital) menghemat waktu di belakang.
- Kurangi handover dan “lempar bola”  
Setiap perpindahan antar unit menambah risiko menunggu dan kehilangan informasi. Minimalkan handover, atau jika tidak bisa dihindari, buat standar serah-terima dan SLA antar unit.
- Standarisasi keputusan untuk kasus yang berulang  
Kasus yang mirip seharusnya diputus dengan cara yang konsisten. Buat panduan keputusan, kriteria yang jelas, dan contoh kasus untuk mengurangi variasi yang tidak perlu.
- Transparansi status layanan  
Pengguna butuh kepastian. Status permohonan yang bisa dilacak (bahkan sederhana: “diterima–diverifikasi–diproses–selesai”) menurunkan ketidakpastian dan mengurangi pertanyaan berulang.
- Bangun kontrol mutu di titik kritis, bukan di semua titik  
Kontrol mutu yang berlebihan justru

menambah dokumen dan waktu. Tentukan checkpoint yang paling menentukan (critical control points) agar efektif dan efisien.

- d. Cara Eksekusi: Dari Peta ke Perubahan Nyata  
Redesign proses akan efektif jika dieksekusi bertahap dan terukur:
1. Pilih satu proses layanan prioritas yang paling sering digunakan atau paling banyak keluhannya.
  2. Buat baseline: cycle time, on-time rate, rework, error, keluhan, biaya per layanan (jika memungkinkan).
  3. Peta proses end-to-end dan tandai waste utama (menunggu, rework, error, dokumen berlebih).
  4. Rancang alur baru dengan prinsip lean (pemangkasan langkah, validasi awal, pengurangan handover, transparansi status).
  5. Uji coba (pilot) pada lingkup kecil dengan monitoring mingguan.
  6. Perbaiki dan bakukan: SOP, standar layanan, checklist, pelatihan, dan dashboard indikator.
- Pendekatan ini menjaga perubahan tetap realistis: tidak menunggu sempurna, tetapi tidak juga mengorbankan mutu dan kepatuhan.
- e. Indikator Keberhasilan yang Paling Relevan  
Agar perbaikan end-to-end tidak menjadi klaim, ukur hasilnya dengan indikator sederhana:

- Cycle time layanan turun (dan variasi waktunya mengecil),
- On-time rate (SLA) meningkat,
- Rework menurun (dokumen kembali, input ulang),
- Error/defect rate menurun,
- Keluhan terkait proses menurun,
- Kepuasan pengguna meningkat.

Ketika indikator-indikator ini membaik bersamaan, biasanya pengalaman pengguna membaik secara nyata: layanan terasa lebih cepat, lebih jelas, dan lebih dapat dipercaya.

Perbaikan proses end-to-end adalah cara paling langsung untuk membuat inovasi terasa oleh pengguna. Dengan melihat layanan sebagai satu perjalanan utuh, lalu menerapkan prinsip lean untuk mengurangi waste—menunggu, pengulangan, error, dan dokumen berlebih—institusi dapat meningkatkan kinerja tanpa menambah beban yang tidak perlu. Pada subbab berikutnya, perbaikan proses ini akan dihubungkan dengan digitalisasi, standarisasi data, dan mekanisme pengukuran agar perubahan tidak berhenti sebagai perbaikan sesaat, melainkan menjadi sistem yang terus membaik.

## 6.2. Service design & standar mutu layanan

Perbaikan proses end-to-end (Subbab 7.1) akan lebih kuat jika dilengkapi dengan *service design* dan standar mutu layanan. Alasannya sederhana:

proses yang efisien belum tentu terasa baik bagi pengguna, dan layanan yang ramah belum tentu konsisten lintas unit. *Service design* membantu institusi merancang layanan dari sudut pandang pengguna—apa yang mereka alami, butuhkan, dan rasakan—sementara standar mutu memastikan layanan itu stabil, dapat diprediksi, dan sama baiknya di berbagai unit dan waktu. Di sinilah keberlanjutan layanan dibangun: bukan melalui layanan “bagus sesekali”, tetapi melalui konsistensi.

a. Mendesain *User Journey*: Mengurai Pengalaman dari Awal sampai Selesai

*User journey* adalah peta pengalaman pengguna sejak awal berinteraksi hingga layanan selesai. Journey tidak hanya memetakan langkah formal, tetapi juga momen-momen kecil yang sering menjadi sumber friksi: mencari informasi, memahami persyaratan, menunggu konfirmasi, menerima notifikasi, hingga menindaklanjuti hasil layanan. Banyak keluhan sebenarnya berasal dari *gap* di momen-momen ini, bukan dari inti layanan itu sendiri.

Agar journey benar-benar berguna, petakan dengan tiga lapisan:

1. Tahap perjalanan (mis. mencari informasi → mengajukan → verifikasi → diproses → selesai → umpan balik)

2. Tindakan pengguna (apa yang dilakukan pengguna di tiap tahap)
  3. Pain points dan kebutuhan (di mana bingung, menunggu, bolak-balik, atau merasa tidak adil)
- Tambahkan ukuran sederhana untuk setiap tahap: waktu tunggu, jumlah kontak/kunjungan, dan potensi error. Dengan demikian journey bukan hanya narasi, tetapi peta kerja untuk perbaikan.
- b. *Service Blueprint*: Menyatukan “Yang Terlihat” dan “Yang Terjadi di Belakang”

Jika journey fokus pada pengalaman pengguna, *service blueprint* memperlihatkan mesin di belakangnya: siapa melakukan apa, sistem apa yang terlibat, dan di mana titik serah-terima antar unit. Blueprint membantu institusi mengurangi masalah yang paling sering mengganggu konsistensi: handover yang tidak jelas, verifikasi berulang, standar input berbeda, dan tanggung jawab yang kabur.

Blueprint umumnya memuat komponen berikut:

- Frontstage: aktivitas yang terlihat oleh pengguna (front office, kanal digital, komunikasi layanan)
- Backstage: aktivitas internal yang tidak terlihat (verifikasi, persetujuan, pemrosesan)
- Support processes: proses pendukung (IT, keuangan, arsip, legal, QA)

- Systems & data: aplikasi, database, formulir, dan definisi data yang dipakai
- Handover & control points: titik perpindahan antar unit dan titik kontrol mutu

Dengan blueprint, institusi bisa menjawab pertanyaan penting: *apakah pengalaman pengguna yang kita janjikan benar-benar ditopang oleh alur internal yang stabil?* Jika tidak, standar layanan akan sulit dijaga, karena setiap unit menjalankan interpretasi sendiri.

c. Standar Waktu Layanan: Menjadi “Janji yang Bisa Ditepati”

Standar waktu layanan (SLA) adalah bagian paling nyata dari mutu layanan. Namun SLA yang baik bukan sekadar angka yang ditempel di poster. Ia harus bisa ditepati karena proses di belakangnya sudah dirancang untuk mendukungnya.

Prinsip menetapkan SLA yang realistis:

- Berbasis baseline: gunakan data cycle time dan sebarannya (bukan hanya rata-rata).
- Pisahkan waktu proses dan waktu tunggu: perbaikan terbesar biasanya ada di waktu tunggu antar unit.
- Tentukan SLA per tipe kasus: kasus sederhana dan kasus kompleks tidak seharusnya disamakan.

- Tetapkan standar respons: bukan hanya “selesai”, tetapi juga “konfirmasi diterima”, “status berubah”, dan “klarifikasi ditangani”.

Selain SLA, tetapkan indikator konsistensi:

- On-time rate (persentase selesai tepat waktu)
- Variasi waktu (semakin kecil variasi, semakin dapat diprediksi)
- Lead time per tahap (untuk menemukan bottleneck)

SLA yang dikelola dengan baik memperkuat kepercayaan, karena pengguna merasakan kepastian: kapan harus menunggu, kapan harus menindaklanjuti, dan kapan layanan selesai.

d. Standar Kualitas: Konsisten, Akurat, dan Adil

Mutu layanan tidak hanya soal cepat, tetapi juga benar dan konsisten. Standar kualitas perlu menjawab: *apa yang dimaksud layanan “berkualitas” di proses ini?* Standar sebaiknya mencakup tiga aspek:

1. Akurasi dan kelengkapan Dokumen/data benar, keputusan sesuai ketentuan, dan hasil layanan tidak memunculkan rework.
2. Konsistensi lintas unit Kasus yang sama diproses dengan cara yang sama, tanpa tergantung siapa petugasnya atau di unit mana. Konsistensi ini menuntut definisi

yang sama untuk data, kriteria keputusan yang jelas, dan template yang seragam.

3. Keamanan dan kepatuhan  
Kualitas juga berarti aman: privasi data terjaga, audit trail tersedia, dan prosedur sesuai regulasi.

Untuk menjaga standar kualitas, institusi perlu “alat bantu mutu” yang sederhana:

- checklist verifikasi di titik kritis,
- template dokumen dan definisi data,
- panduan keputusan untuk kasus berulang,
- mekanisme sampling audit internal,
- kanal umpan balik pengguna yang ditindaklanjuti.

e. Fokus Utama: Konsistensi Lintas Unit

Konsistensi lintas unit adalah tantangan klasik karena setiap unit memiliki kebiasaan, interpretasi aturan, dan kapasitas berbeda. *Service design* membantu menyamakan perspektif “apa yang dirasakan pengguna”, sedangkan *blueprint* membantu menyamakan “apa yang harus terjadi di belakang”. Agar konsistensi benar-benar tercapai, institusi perlu tiga pengunci:

- Satu definisi standar layanan: apa layanan inti, apa variasi kasusnya, apa persyaratan minimal, dan apa output yang dijanjikan.



- Satu sumber kebenaran (single source of truth) untuk data dan status layanan, agar tidak ada versi berbeda antar unit.
- Satu mekanisme monitoring dan review: dashboard indikator (SLA, error, rework, keluhan) dan rapat review rutin untuk perbaikan.

Dengan pengunci ini, layanan menjadi lebih adil: pengguna tidak merasa “tergantung petugas” atau “tergantung unit”.

*Service design* dan standar mutu layanan membuat inovasi layanan menjadi lebih manusiawi sekaligus lebih stabil. Journey memastikan layanan dirancang dari pengalaman pengguna, blueprint memastikan mesin internal mendukung janji layanan, dan standar waktu serta kualitas menjaga konsistensi lintas unit. Pada akhirnya, konsistensi inilah yang memperkuat kepercayaan: pengguna merasa layanan jelas, dapat diprediksi, dan adil—bukan kebetulan bagus, tetapi sistematis baik.

### 6.3. Sistem umpan balik dan perbaikan berkelanjutan

Layanan yang baik tidak lahir dari satu kali redesign, tetapi dari kebiasaan memperbaiki diri. Proses bisa saja sudah disederhanakan, SOP sudah dibuat, bahkan sistem digital sudah berjalan—namun tanpa umpan balik yang rutin, kualitas akan perlahan turun: variasi keputusan meningkat, rework kembali naik, keluhan menumpuk, dan standar layanan

kehilangan daya ikat. Karena itu, institusi membutuhkan sistem umpan balik dan perbaikan berkelanjutan: *feedback loop* yang berbasis data, berulang, dan menghasilkan tindakan nyata. Prinsip utamanya adalah mengubah inovasi proses menjadi siklus, bukan proyek satu kali.

Sistem ini bekerja seperti “sensor dan otot”. Sensor menangkap sinyal kualitas layanan (survei, keluhan, audit, data operasional), sedangkan otot mengubah sinyal itu menjadi perbaikan (tindakan korektif, revisi SOP, pelatihan, dan standarisasi ulang). Jika sensor kuat tetapi otot lemah, organisasi hanya tahu masalah tanpa mampu memperbaikinya. Jika otot aktif tetapi sensor lemah, perbaikan menjadi spekulatif. Keduanya harus berjalan bersamaan.

a. Prinsip Feedback Loop yang Sehat

Agar umpan balik benar-benar berguna, pegang empat prinsip berikut:

1. Berbasis data yang cukup, bukan sempurna  
Mulailah dari indikator minimal yang konsisten: waktu layanan, rework/error, keluhan, kepuasan, kepatuhan. Lebih baik data sederhana yang rutin daripada data kompleks yang jarang keluar.
2. Cepat memberi sinyal, cepat ditindak  
Nilai umpan balik turun drastis jika ditindak terlalu lambat. Perbaikan kecil yang cepat

sering lebih efektif daripada perbaikan besar yang terlambat.

3. Fokus pada sistem, bukan menyalahkan orang  
Umpan balik dipakai untuk memperbaiki proses, standar, dan dukungan kerja. Budaya menyalahkan hanya akan mematikan pelaporan masalah.
  4. Tertutup dengan tindakan  
Setiap umpan balik harus berujung pada keputusan: perbaiki, ubah, standarisasi, atau hentikan praktik yang tidak efektif. Tanpa tindakan, umpan balik hanya menjadi arsip keluhan.
- b. Sumber Umpan Balik: Survei, Keluhan, Audit Mutu, dan Data Operasional
- Sistem umpan balik yang kuat menggabungkan beberapa sumber agar gambaran kualitas lebih utuh.
- (1) Survei Pengguna yang Ringkas namun Rutin**  
Survei tidak harus panjang. Fokus pada 3–5 pertanyaan inti yang mengukur pengalaman pengguna:
- kemudahan proses (clarity & ease),
  - kecepatan layanan (timeliness),
  - kejelasan informasi/status (transparency),
  - kepuasan hasil (quality of outcome),
  - dan satu pertanyaan terbuka: “apa yang paling perlu diperbaiki?”.

Survei yang ringkas lebih mungkin dijawab dan lebih mudah dianalisis. Hasilnya dibaca tren, bukan hanya angka bulan ini.

**(2) Keluhan dan Pertanyaan Berulang sebagai “Data Masalah”**

Keluhan sering dianggap reputasi negatif, padahal ia adalah data gratis tentang titik gagal proses. Kuncinya bukan sekadar menghitung jumlah keluhan, tetapi mengelompokkan keluhan berdasarkan tema: keterlambatan, persyaratan tidak jelas, status tidak transparan, error dokumen, atau ketidakkonsistenan keputusan. Selain keluhan formal, pertanyaan berulang (di loket, call center, chat) juga penting karena menunjukkan bagian proses yang masih membingungkan.

3) Audit Mutu dan Kepatuhan  
Audit memberikan sudut pandang internal: apakah SOP dipatuhi, apakah dokumen lengkap, apakah keputusan sesuai standar, dan apakah ada risiko kepatuhan (misalnya privasi data atau prosedur pengadaan). Audit tidak harus berat. *Sampling audit* berkala sering cukup untuk mendeteksi drift—ketika praktik mulai menyimpang dari standar karena kebiasaan lama kembali.

**(4) Dashboard Operasional (Data Kinerja Harian/Mingguan)**

Dashboard menggabungkan indikator yang paling relevan dengan mutu layanan, misalnya:

- cycle time dan on-time rate (SLA),
- jumlah rework/defect,
- backlog (tumpukan kasus),
- volume layanan dan variasinya,
- temuan kepatuhan atau insiden mutu.

Dashboard membuat masalah terlihat lebih cepat dan membantu pimpinan menghindari keputusan berbasis “kesan”.

c. Merancang Siklus Perbaikan: dari Data ke Tindakan  
Agar inovasi proses menjadi siklus, institusi perlu ritme perbaikan yang konsisten. Contoh desain siklus yang praktis:

1. Kumpulkan sinyal (mingguan/bulanan)  
Tarik data dashboard, ringkasan keluhan, hasil survei ringkas, dan catatan audit/sampling.
2. Analisis cepat (triage)  
Tidak semua masalah diperlakukan sama. Pilah menjadi:
  - masalah yang butuh perbaikan segera (mengganggu layanan/risiko tinggi),
  - masalah yang perlu investigasi akar masalah,
  - dan masukan yang bisa dijadwalkan untuk perbaikan berikutnya.
3. Tentukan tindakan korektif dan pencegahan (CAPA)  
Untuk tiap isu prioritas, tetapkan tindakan:
  - korektif: memperbaiki yang salah saat ini (mis. memperjelas persyaratan, memperbaiki

template, menghapus langkah yang tidak perlu),

- pencegahan: mencegah masalah muncul lagi (mis. validasi awal, checklist titik kritis, pelatihan peran tertentu).
- 4. Eksekusi singkat dan terukur  
Tindakan perbaikan dibuat kecil tapi konkret: siapa PIC, kapan selesai, indikator apa yang dipantau.
- 5. Review hasil dan standarisasi  
Jika tindakan berhasil dan stabil, masukkan ke SOP/standar layanan. Jika tidak berhasil, lakukan *pivot*—ubah pendekatan berdasarkan bukti.

Siklus ini membuat institusi punya kebiasaan “melihat–memutuskan–bertindak–mengunci hasil”. Inilah inti perbaikan berkelanjutan. Sistem umpan balik berbasis data membuat inovasi proses tidak berhenti di “implementasi awal”. Survei, keluhan, audit mutu, dan dashboard memberi sinyal kualitas secara berkala; mekanisme review dan tindakan membuat sinyal itu berubah menjadi perbaikan nyata; dan pembakuan menjaga agar perbaikan tidak hilang. Ketika feedback loop berjalan, institusi tidak hanya memperbaiki layanan—tetapi membangun kebiasaan belajar yang menjaga layanan tetap relevan, konsisten, dan dipercaya dari waktu ke waktu.

## Bab 7. Transformasi Digital untuk Keberlanjutan

Transformasi digital sering dipahami sebagai membuat aplikasi baru. Padahal inti digitalisasi yang berkelanjutan bukan sekadar “menambah alat”, melainkan membangun kemampuan institusi untuk bekerja terintegrasi, berbasis data, dan dapat dipercaya. Banyak organisasi terjebak pada fenomena *pulau-pulau aplikasi*: setiap unit memiliki sistem sendiri, data tidak nyambung, definisi indikator berbeda, dan pengguna harus mengulang input yang sama berkali-kali. Akibatnya, digitalisasi tidak mengurangi beban—justru menambah kompleksitas, biaya pemeliharaan, dan risiko data.

### 7.1. *Digital Maturity* & Arsitektur Data

Sebelum mempercepat pengembangan fitur atau otomatisasi, institusi perlu memahami dua fondasi: digital maturity (kematangan digital) dan arsitektur data. Digital maturity menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mengelola proses digital secara konsisten, aman, dan berdampak. Arsitektur data menjelaskan bagaimana data didefinisikan, diintegrasikan, dijaga kualitasnya, serta digunakan untuk layanan dan keputusan. Keduanya saling menguatkan: kematangan digital tanpa arsitektur data menghasilkan sistem cepat tapi kacau; arsitektur data tanpa kematangan digital menghasilkan desain bagus yang tidak dipakai.

a. Digital Maturity: Bukan “Punya Sistem”, tetapi “Mampu Mengelola Sistem”

Kematangan digital dapat dipahami sebagai tingkat kesiapan institusi dalam empat hal:

1. Proses digital yang end-to-end  
Digital maturity terlihat ketika layanan tidak berhenti di form online, tetapi mengalir dari permintaan hingga selesai dengan alur yang jelas, status transparan, dan minim rework.
2. Pengambilan keputusan berbasis data  
Data bukan sekadar arsip, melainkan dipakai untuk memantau kinerja (dashboard), mengelola risiko, dan memperbaiki layanan. Indikator memiliki definisi yang sama lintas unit.
3. Integrasi dan tata kelola  
Ada standar integrasi, manajemen perubahan, keamanan, serta peran yang jelas (pemilik proses, pemilik data, penjaminan mutu). Sistem berkembang sebagai ekosistem, bukan sebagai proyek masing-masing unit.
4. Pengalaman pengguna dan adopsi  
Sistem digital yang matang memudahkan pengguna dan pegawai, bukan memindahkan beban manual ke layar. Tingkat adopsi tinggi karena sistem selaras dengan proses kerja nyata.



Dengan kacamata ini, institusi dapat menilai posisinya secara jujur: apakah sudah berada pada tahap “digitizing” (memindahkan kertas ke layar), “digitalizing” (menata proses agar lebih efisien dengan teknologi), atau “transforming” (mengubah model layanan dan cara kerja dengan dukungan data terintegrasi).

b. Integrasi Sistem: Mengubah Banyak Aplikasi Menjadi Satu Alur Layanan

Integrasi sistem adalah syarat agar proses end-to-end bisa terjadi. Tanpa integrasi, pengguna dan pegawai akan menghadapi pengulangan input, data ganda, serta status layanan yang tidak konsisten. Integrasi tidak selalu berarti satu aplikasi untuk semua. Yang lebih penting adalah satu alur layanan dan satu sumber kebenaran untuk data utama.

Prinsip integrasi yang sehat:

- Mulai dari proses prioritas (yang volume tinggi/keluhan tinggi), bukan dari integrasi semuanya sekaligus.
- Tetapkan titik integrasi: data apa yang harus mengalir antar sistem, kapan, dan untuk tujuan apa.
- Kurangi duplikasi: sekali input, dipakai bersama; perubahan tercatat (audit trail).
- Siapkan manajemen perubahan: integrasi sering gagal bukan karena teknologi, tetapi karena SOP dan peran tidak diperbarui.

Integrasi yang baik menghasilkan pengalaman yang terasa: proses lebih cepat, error turun, status lebih jelas, dan laporan kinerja lebih akurat.

c. Interoperabilitas: Agar Sistem “Bisa Bicara” dengan Standar yang Sama

Jika integrasi adalah “menghubungkan”, interoperabilitas adalah “mampu saling memahami”. Banyak sistem terhubung tetapi tetap tidak sinkron karena format data berbeda, definisi variabel tidak sama, atau aturan bisnis tidak selaras. Interoperabilitas menuntut standardisasi: definisi data, format pertukaran, dan aturan proses lintas unit. Elemen interoperabilitas yang perlu disepakati:

- Data dictionary: definisi setiap elemen data (misalnya definisi “status selesai”, “tanggal masuk”, “pemrosesan”).
- Standar format dan kode: kode unit, kode layanan, klasifikasi kasus, kategori keluhan.
- Aturan validasi: data wajib, batas nilai, format dokumen, dan logika pengecekan.
- Protokol pertukaran data: kapan data ditarik/didorong, versi, dan mekanisme error handling.

Tanpa interoperabilitas, integrasi akan menghasilkan “pipa” yang mengalirkan data yang tidak konsisten—dan akhirnya merusak kepercayaan pada dashboard serta keputusan berbasis data.

d. Master Data: Fondasi untuk Konsistensi dan *Single Source of Truth*

Master data adalah data inti yang dipakai berulang lintas proses, misalnya data pengguna/mahasiswa/pasien, data pegawai, data unit, daftar layanan, kategori produk/program, atau referensi lokasi. Jika master data tidak rapi, maka semua sistem akan memproduksi versi yang berbeda-beda: nama ganda, ID tidak sinkron, status tidak sama, dan laporan tidak dapat dipercaya.

Prinsip pengelolaan master data:

- Satu pemilik data (data owner) untuk setiap domain master data (misalnya pengguna, layanan, unit).
- Aturan pembaruan yang jelas: siapa boleh membuat, mengubah, menghapus; bagaimana verifikasi dilakukan.
- Quality checks: deduplikasi, konsistensi format, dan validasi berkala.
- Koneksi ke proses utama: master data harus digunakan oleh semua sistem yang relevan, bukan disalin manual.

Master data yang baik membuat institusi punya “bahasa yang sama” dan mencegah pulau aplikasi menghasilkan pulau data.

e. Data Governance: Aturan Main Agar Data Aman, Berkualitas, dan Dipakai

Data governance adalah tata kelola yang memastikan data:

- **berkualitas** (akurat, lengkap, konsisten),
- **aman** (akses terkontrol, privasi terlindungi),
- **patuh** (sesuai regulasi dan kebijakan),
- **berguna** (dipakai untuk layanan dan keputusan).

Agar governance tidak menjadi birokrasi, buat struktur yang ramping:

- Data governance committee atau forum lintas unit untuk standardisasi dan keputusan besar,
- Data steward di unit-unit kunci yang menjaga kualitas data harian,
- Kebijakan akses dan klasifikasi data (publik, internal, terbatas, rahasia),
- Audit trail dan mekanisme insiden (pelaporan, respons, pembelajaran).

Governance yang baik justru mempercepat digitalisasi karena aturan mainnya jelas. Tim tidak perlu berdebat dari awal setiap kali berbagi data atau mengubah definisi indikator.

f. Menghindari “Pulau-Pulau Aplikasi”: Tanda dan Cara Mengatasinya

Tanda institusi mulai terjebak pulau aplikasi antara lain:

- banyak aplikasi untuk fungsi mirip,
- input data berulang di beberapa sistem,
- laporan kinerja berbeda antar unit,

- pengguna harus berpindah kanal untuk menyelesaikan satu layanan,
- biaya pemeliharaan naiktetapi kualitas layanan tidak membaik.

Cara mengatasinya adalah kembali ke fondasi:

1. pilih proses end-to-end prioritas,
2. rapikan master data dan definisi indikator,
3. bangun interoperabilitas dan integrasi bertahap,
4. tetapkan governance sederhana untuk menjaga konsistensi.

Digitalisasi yang berkelanjutan bertumpu pada kematangan digital dan arsitektur data. Integrasi sistem dan interoperabilitas memastikan alur layanan menyatu, master data memastikan semua unit berbicara dengan bahasa yang sama, dan data governance menjaga kualitas serta kepatuhan. Tanpa fondasi ini, digitalisasi mudah berubah menjadi pulau-pulau aplikasi—banyak sistem, banyak biaya, tetapi sedikit nilai. Dengan fondasi yang kuat, teknologi menjadi penguat proses dan mutu layanan, bukan beban baru bagi institusi.

## 7.2. Otomasi, Analitik, dan AI (Secara Terukur)

Setelah fondasi digital maturity dan arsitektur data dibangun institusi memiliki prasyarat untuk melangkah ke tingkat berikutnya: otomasi, analitik, dan AI. Tiga hal ini sering dianggap “paket modernisasi”, padahal perannya berbeda. Otomasi

bertugas mengurangi kerja rutin dan mempercepat alur; analitik membantu membuat keputusan lebih tepat berbasis data; AI digunakan ketika institusi membutuhkan kemampuan prediksi atau klasifikasi yang lebih canggih. Kunci agar semuanya memberi nilai adalah satu prinsip: mulai dari use case yang jelas dan memiliki KPI yang disepakati. Tanpa itu, teknologi mudah menjadi proyek mahal yang tidak pernah menjadi sistem.

a. Otomasi: Menghilangkan Pekerjaan Rutin yang Berulang

Otomasi adalah penerapan teknologi untuk menjalankan langkah-langkah rutin secara konsisten dan cepat. Targetnya bukan “mengganti manusia”, tetapi mengurangi beban kerja berulang agar SDM fokus pada pekerjaan yang membutuhkan penilaian dan empati.

Proses yang paling cocok untuk otomasi:

- input dan validasi data standar (cek format, kelengkapan, duplikasi),
- routing/penugasan otomatis berdasarkan aturan (mis. jenis layanan, kategori kasus),
- notifikasi status layanan dan pengingat tenggat,
- pembuatan dokumen standar (template otomatis),
- rekonsiliasi data sederhana antar sistem (jika integrasi sudah ada).

KPI yang umum dipakai untuk otomasi:

- cycle time per tahap turun,
- rework akibat data tidak lengkap turun,
- jumlah langkah manual berkurang,
- produktivitas (kasus/pegawai) naik tanpa menurunkan mutu,
- backlog menurun.

Catatan penting: otomasi yang buruk adalah otomasi atas proses yang belum rapi. Jika alur kerja masih berlapis, SOP tidak jelas, atau definisi data berbeda-beda, otomasi hanya akan mempercepat kekacauan. Karena itu, otomasi seharusnya mengikuti perbaikan proses (lean) dan standardisasi.

b. Analitik: Membuat Keputusan Lebih Tepat dan Lebih Cepat

Analitik adalah penggunaan data untuk memahami pola kinerja, mengidentifikasi bottleneck, dan mendukung keputusan operasional maupun strategis. Dalam inovasi layanan, analitik penting untuk menjawab pertanyaan: *apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan intervensi mana yang paling berdampak?*

Tingkat analitik yang praktis untuk institusi:

1. Deskriptif – memantau kinerja: SLA, cycle time, error, keluhan, volume layanan.
2. Diagnostik – mencari penyebab: tahap mana paling lama, jenis kasus apa yang paling sering error, unit mana yang paling banyak rework.

3. Preskriptif ringan – rekomendasi tindakan: prioritas antrian, penjadwalan sumber daya, skenario perbaikan proses.

KPI untuk analitik (agar tidak hanya “laporan”):

- kecepatan deteksi masalah (lead time dari isu → tindakan),
- penurunan variasi layanan (konsistensi lintas unit),
- ketepatan alokasi SDM (jam sibuk lebih tertangani),
- peningkatan kualitas keputusan (mis. temuan audit turun, keputusan lebih konsisten).

Analitik yang baik membuat rapat tidak lagi berbasis “kesan”, tetapi berbasis bukti yang bisa dijelaskan dan ditindaklanjuti.

- c. AI: Prediksi dan Klasifikasi untuk Kasus yang Kompleks atau Skala Besar

AI (terutama machine learning) layak digunakan ketika institusi menghadapi volume data besar dan pola yang sulit ditangkap oleh aturan sederhana. Peran AI dalam konteks institusi biasanya berada pada dua area: prediksi dan klasifikasi.

Contoh use case AI yang terukur:

- Prediksi beban layanan (forecast volume permintaan) untuk perencanaan SDM dan kapasitas.



- Prediksi keterlambatan (risk scoring kasus yang berpotensi melewati SLA) agar bisa diintervensi lebih awal.
- Klasifikasi tiket/keluhan (mengelompokkan tema keluhan dan routing otomatis) untuk mempercepat respons.
- Deteksi anomali pada data transaksi/layanan untuk kualitas dan kepatuhan (mis. pola tidak wajar).
- Rekomendasi prioritas antrian berdasarkan tingkat urgensi dan risiko.

KPI AI yang perlu disepakati sejak awal:

- akurasi model (mis. precision/recall untuk klasifikasi) *dan* dampak operasionalnya,
- penurunan keterlambatan SLA karena intervensi dini,
- penurunan waktu triase keluhan,
- peningkatan konsistensi keputusan,
- penurunan error yang terkait data.

Prinsip kehati-hatian: AI tidak boleh menjadi “kotak hitam” yang tidak bisa dijelaskan. Untuk layanan publik atau layanan yang berdampak pada hak pengguna, institusi perlu memastikan ada mekanisme transparansi, audit, dan ruang keberatan (appeal). Selain itu, kualitas data dan governance tetap menjadi pagar utama.

- d. Memulai dari Use Case yang Jelas: Cara Memilih yang Paling Tepat

Agar otomasi–analitik–AI tidak melebar, gunakan aturan seleksi berikut:

1. Masalahnya terukur dan penting  
Ada baseline: waktu layanan, rework, keluhan, biaya, atau risiko kepatuhan.
2. Prosesnya cukup stabil  
SOP dan definisi data tidak berubah setiap minggu. Jika masih berubah, fokuskan dulu pada standardisasi.
3. Data tersedia dan dapat dipercaya  
Jika data belum rapi, gunakan tahap awal untuk memperbaiki data capture dan master data.
4. Ada pemilik proses dan pemilik KPI  
Tanpa ownership, teknologi akan menjadi proyek IT, bukan perbaikan layanan.
5. Benefit–effort masuk akal  
Mulai dari quick wins (otomasi sederhana dan analitik dashboard), lalu naik ke AI saat fondasi dan kebiasaan data sudah terbentuk.

Otomasi, analitik, dan AI akan memberi nilai jika diperlakukan sebagai alat untuk meningkatkan layanan dan kinerja institusi, bukan sekadar simbol modernisasi. Otomasi cocok untuk proses rutin, analitik memperkuat keputusan, dan AI digunakan secara selektif untuk prediksi atau klasifikasi pada skala yang lebih kompleks. Kunci keberhasilannya adalah memulai dari use case yang jelas, memiliki KPI, dan dibangun di atas fondasi data yang rapi serta

governance yang kuat—agar teknologi tidak menjadi pulau baru, melainkan penguat sistem end-to-end yang konsisten dan dapat dipercaya.

### 7.3. Keamanan Siber dan Privasi

Digitalisasi mempercepat layanan dan memperluas akses, tetapi sekaligus memperbesar risiko: kebocoran data, penyalahgunaan akses, serangan siber, dan hilangnya integritas informasi. Dalam konteks keberlanjutan institusi, keamanan siber dan privasi bukan urusan teknis semata—ia adalah syarat keberlanjutan reputasi dan kepercayaan. Sekali data bocor atau layanan lumpuh karena serangan, dampaknya bukan hanya biaya pemulihan, tetapi juga turunnya legitimasi di mata pengguna, mitra, dan regulator. Karena itu, keamanan dan privasi harus diperlakukan sebagai bagian dari desain layanan, bukan tambahan di akhir proyek.

#### a. Risiko Keamanan dan Data: Mengapa Menentukan Keberlanjutan

Dalam layanan berbasis data, risiko paling umum bukan hanya serangan canggih, tetapi hal-hal yang tampak sederhana:

- akses akun dibagikan, kata sandi lemah, atau perangkat kerja tidak terlindungi,
- data dipindahkan lewat kanal informal,
- sistem tidak punya jejak audit sehingga sulit melacak perubahan,

- tidak ada cadangan yang andal sehingga gangguan kecil menjadi krisis,
- pengumpulan data berlebihan tanpa dasar tujuan yang jelas.

Risiko-risiko ini menggerus kepercayaan perlahan. Pengguna mulai ragu menyerahkan data, mitra ragu berkolaborasi, dan institusi menghadapi tekanan kepatuhan yang semakin ketat. Karena itu, keamanan dan privasi harus diintegrasikan ke tata kelola inovasi: ada standar, ada kontrol, dan ada mekanisme respons insiden

- b. **Kontrol Akses: Data Hanya untuk yang Berhak**  
 Kontrol akses adalah prinsip paling mendasar: memastikan hanya pihak yang berwenang yang dapat melihat atau mengubah data. Kontrol akses yang baik bukan sekadar “punya akun”, tetapi dirancang sesuai peran dan kebutuhan kerja.

Prinsip praktis kontrol akses:

- **Role-based access control (RBAC):** akses ditentukan berdasarkan peran (mis. petugas verifikasi, supervisor, auditor), bukan karena kedekatan personal.
- **Least privilege:** setiap orang diberi akses minimum yang dibutuhkan untuk bekerja—tidak lebih.
- **Segregation of duties:** fungsi kritis dipisah (mis. yang menginput tidak sekaligus mengesahkan), agar risiko penyalahgunaan berkurang.

- Akses bertahap untuk data sensitif: data yang lebih sensitif membutuhkan persetujuan tambahan atau kanal khusus.
- Manajemen siklus akun: akun harus cepat dibuat untuk yang berhak, tetapi juga cepat dinonaktifkan ketika seseorang pindah peran atau keluar.

Kontrol akses yang rapi memperkecil kebocoran internal, yang dalam banyak kasus justru lebih sering terjadi daripada serangan eksternal.

c. Audit Log: Jejak yang Membuat Sistem Bisa Dipercaya

Audit log adalah catatan siapa melakukan apa, kapan, dan pada data/fitur apa. Tanpa audit log, institusi kesulitan membuktikan kepatuhan, menelusuri kesalahan, atau menyelesaikan sengketa. Audit log menjadikan sistem digital **dapat diaudit** dan keputusan layanan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Prinsip praktis audit log:

- Catat aktivitas kritis: login, perubahan data penting, persetujuan, penghapusan, ekspor data, dan perubahan konfigurasi.
- Log tidak mudah dimanipulasi: log disimpan aman, dengan kontrol akses ketat dan kebijakan retensi.

- Review log secara berkala: bukan menunggu insiden; lakukan pemeriksaan rutin (sampling) untuk mendeteksi pola tidak wajar.
- Gunakan log untuk pembelajaran: ketika terjadi error atau keterlambatan, log membantu melihat titik proses yang rapuh sehingga perbaikan lebih tepat.

Audit log bukan untuk “mengawasi orang”, tetapi untuk memastikan sistem bekerja secara konsisten dan transparan.

d. Backup dan Ketahanan Layanan: Menghindari Lumpuh Total

Backup adalah bentuk kesiapan paling nyata menghadapi risiko: gangguan listrik, kerusakan perangkat, ransomware, kesalahan konfigurasi, atau human error. Dalam perspektif keberlanjutan, backup bukan hanya melindungi data, tetapi melindungi kelangsungan layanan.

Prinsip praktis backup:

- Backup rutin dan terjadwal untuk data dan konfigurasi sistem penting.
- Kebijakan 3-2-1 (sebagai prinsip umum): lebih dari satu salinan, di media berbeda, dan setidaknya satu disimpan terpisah/offsite.
- Uji pemulihan (restore test): backup yang tidak pernah diuji adalah rasa aman palsu.
- RTO/RPO yang jelas: tetapkan target waktu pemulihan layanan dan batas kehilangan data

yang dapat ditoleransi sesuai kritikalitas layanan.

- Rencana kontinuitas layanan: untuk layanan vital, siapkan prosedur darurat (mode manual sementara) agar layanan tetap berjalan saat sistem terganggu.

Backup yang baik membuat insiden tetap menjadi gangguan yang terkendali, bukan krisis reputasi.

e. Tata Kelola Privasi: Minim Data, Tujuan Jelas, Perlindungan Nyata

Privasi bukan hanya tentang “menyembunyikan data”, tetapi tentang mengelola hak dan kepercayaan pengguna. Tata kelola privasi yang sehat memastikan data dikumpulkan dan digunakan secara wajar, aman, dan sesuai tujuan.

Prinsip praktis tata kelola privasi:

- Tujuan penggunaan data harus jelas: data dikumpulkan untuk apa, dipakai oleh siapa, dan berapa lama disimpan.
- Data minimization: ambil data yang benar-benar diperlukan untuk layanan, bukan “sekalian saja”.
- Transparansi kepada pengguna: jelaskan secara ringkas bagaimana data digunakan, dan kanal untuk pertanyaan/keberatan.
- Klasifikasi data dan kebijakan retensi: bedakan data umum vs sensitif; tentukan kapan data dihapus/diarsipkan.

- Prosedur berbagi data (data sharing) yang aman: terutama saat kolaborasi dengan mitra—aturan akses, anonymization/pseudonymization bila perlu, serta tanggung jawab masing-masing pihak.
- Penanganan insiden privasi: siapa yang bertanggung jawab, bagaimana melapor, dan bagaimana pemulihan dilakukan.

Privasi yang dikelola baik meningkatkan willingness pengguna untuk berinteraksi, dan memperkuat legitimasi institusi di tengah meningkatnya perhatian publik terhadap perlindungan data.

Keamanan siber dan privasi adalah “asuransi reputasi” institusi. Kontrol akses melindungi data dari penyalahgunaan, audit log membuat sistem dapat dipercaya dan diaudit, backup menjaga layanan tetap hidup saat terjadi gangguan, dan tata kelola privasi memastikan penggunaan data tetap wajar dan beretika. Ketika empat fondasi ini diterapkan, digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat kepercayaan—modal utama untuk keberlanjutan institusi.

#### 7.4. Risiko Transformasi Digital & Mitigasinya

Transformasi digital menjanjikan layanan yang lebih cepat, transparan, dan berbasis data. Namun di balik manfaat itu, ada risiko yang sering membuat digitalisasi “mandek” atau bahkan menjadi beban



baru: biaya pemeliharaan membengkak, data tidak bisa dipercaya, sistem tidak dipakai, atau proyek berhenti di tengah jalan. Dalam perspektif keberlanjutan institusi, risiko transformasi digital tidak hanya berdampak pada efisiensi, tetapi juga pada reputasi dan legitimasi karena ketika layanan digital gagal, pengguna merasakan ketidakpastian yang lebih besar daripada layanan manual.

Karena itu, risiko transformasi digital perlu dikelola sejak awal sebagai bagian dari tata kelola inovasi. Tujuannya bukan menghindari perubahan, tetapi memastikan perubahan berjalan terukur, aman, dan bisa dipertahankan. Subbab ini membahas empat risiko umum, vendor lock-in, resistensi, data buruk, dan proyek tidak selesai serta menyediakan template mitigasi berbasis risiko yang bisa langsung dipakai.

a. Risiko 1: *Vendor Lock-in* (Ketergantungan pada Vendor)

Vendor lock-in terjadi ketika institusi sangat bergantung pada satu penyedia sistem, sehingga sulit berpindah, sulit mengembangkan sendiri, atau sulit mengintegrasikan dengan sistem lain. Dampaknya bisa berupa biaya lisensi yang terus naik, fleksibilitas rendah, dan inovasi terhambat karena setiap perubahan harus menunggu vendor.

Akar penyebab umum

- kontrak tidak mengatur hak akses data dan standar integrasi secara jelas,

- sistem menggunakan format data yang tertutup,
- dokumentasi dan transfer pengetahuan minim,
- institusi tidak memiliki arsitektur data dan integrasi yang kuat.

#### Mitigasi praktis

- Kontrak berbasis interoperabilitas: pastikan ada klausul format data terbuka, API, dan kemampuan integrasi.
- Hak kepemilikan dan portabilitas data: data adalah milik institusi; vendor wajib menyediakan mekanisme ekspor data.
- Dokumentasi dan transfer knowledge: jadwalkan pelatihan dan serah-terima teknis berkala.
- Arsitektur modular: hindari sistem monolit; lebih aman jika layanan dapat dipisah menjadi modul yang bisa diganti.
- Exit plan sejak awal: tentukan skenario pindah vendor (biaya, langkah migrasi, timeline) bahkan ketika kerja sama baru dimulai.

#### b. Risiko 2: Resistensi dan Rendahnya Adopsi

Sistem digital bisa berjalan secara teknis, tetapi gagal secara organisasi: pegawai kembali ke cara lama, data diinput seadanya, atau pengguna tidak memakai kanal digital. Ini membuat digitalisasi tidak menghasilkan nilai—bahkan memperpanjang

proses karena harus menjalankan dua sistem (manual + digital).

Akar penyebab umum

- proses belumdisederhanakan, sehingga sistem digital hanya memindahkan beban ke layar,
- komunikasi perubahan tidak konsisten,
- tidak ada champion dan dukungan harian,
- insentif dan KPI masih menilai cara kerja lama.

Mitigasi praktis

- Mulai dari pain point yang nyata: pilih use case yang jelas dan cepat terasa (quick wins).
- Pelibatan pengguna dan frontline sejak desain: agar sistem sesuai workflow nyata.
- Champion dan klinik inovasi: dukungan harian untuk menjawab hambatan lapangan.
- Training berbasis kasus + SOP ringkas: bukan pelatihan konsep saja.
- Selaraskan KPI: adopsi dan kualitas input data masuk indikator kinerja unit.

c. Risiko 3: Data Buruk (Kualitas Data Rendah)

Data buruk membuat dashboard menyesatkan, AI tidak akurat, dan keputusan menjadi bias. Ini sering memicu krisis kepercayaan internal: orang berhenti memakai data karena merasa datanya tidak benar. Akhirnya institusi kembali ke keputusan berbasis opini.

Akar penyebab umum

- definisi data tidak seragam lintas unit,

- input manual tanpa validasi,
- master data tidak dikelola (duplikasi, ID berbeda),
- tidak ada data owner/steward,
- budaya kerja tidak menempatkan kualitas data sebagai tanggung jawab.

#### Mitigasi praktis

- Data governance minimum: tetapkan data owner dan data steward untuk domain penting.
- Data dictionary dan standar kode: definisi indikator dan elemen data disepakati lintas unit.
- Validasi di depan: aturan input, checklist, dan auto-check untuk mencegah error.
- Audit kualitas data berkala: sampling error, deduplikasi, dan konsistensi format.
- Single source of truth: satu rujukan master data untuk layanan utama.

#### d. Risiko 4: Proyek Tidak Selesai atau Tidak Pernah “Naik Kelas”

Banyak program digital berhenti di pilot atau “setengah jadi”: fitur ada tapi belum terintegrasi, SOP belum dibakukan, atau pendanaan habis sebelum hasil stabil. Akibatnya institusi menanggung biaya tanpa manfaat, dan kepercayaan terhadap inovasi menurun.

#### Akar penyebab umum

- scope terlalu besar sejak awal,

- target dan KPI tidak jelas,
- manajemen portofolio lemah (terlalu banyak proyek berjalan),
- ketergantungan pada individu tertentu,
- tidak ada stop rule dan mekanisme review yang disiplin.

#### Mitigasi praktis

- Tahapan yang jelas: pilot terukur → review → pembakuan → skalasi.
- KPI dan baseline sejak awal: definisi sukses disepakati sebelum eksekusi.
- Portofolio dengan batas kapasitas: batasi jumlah proyek aktif sesuai SDM dan anggaran.
- Stop rule dan pivot: hentikan atau ubah arah bila tidak ada perbaikan indikator dalam periode tertentu.
- Process owner wajib: agar inovasi punya pemilik setelah proyek selesai.

Risiko transformasi digital adalah bagian alami dari perubahan, tetapi risikonya bisa dikelola jika institusi disiplin pada fondasi: arsitektur data, tata kelola, manajemen perubahan, dan portofolio yang realistis. Vendor lock-in dapat dikurangi dengan interoperabilitas dan exit plan; resistensi diatasi lewat komunikasi bertahap, champion, dan insentif; data buruk diselesaikan melalui governance dan validasi; proyek yang tidak selesai dicegah dengan KPI, tahapan, dan stop rule. Dengan mitigasi berbasis

risiko, digitalisasi tidak menjadi rangkaian proyek yang melelahkan, tetapi menjadi sistem yang bertumbuh—kuat, aman, dan berkelanjutan.

### **Daftar Pustaka**

OECD. (2019). *Public value in public service transformation*. OECD Publishing

Virtanen, P., & Jalonen, H. (2024). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: An integrated conceptual framework. *Public Management Review*, 26(8), 2331–2354

Martiny, A. (2024). “Determinants of environmental, social and governance (ESG) ...” (Systematic Literature Review).

Kurniawan, B. (2025). “Integrating Green Practices, Ethical Leadership, and Digital ...” (Sustainability/MDPI).

Brezzi, M., et al. *An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges*

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). Paris: OECD Publishing.

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley

Hyland, J., & Karlsson, M. (2021). Towards a management system standard for innovation. *Journal of Innovation Management*, 9(1), XI–XIX.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

**PMI. (2021).** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Kihlander, I., Lindqvist, M., & Olivier, M. (2024). Critical factors designing innovation management system. *Research-Technology Management*.

Schut, M., et al. (2024). Innovation portfolio management for the public non-profit sector. *Journal of Innovation Management*.

López, D. (2023). Integrating innovation into business strategy: perspectives and factors considered when choosing an innovation strategy. *Sustainability*, 15(8), 6503.

Agazu, B. G. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Innovation & Entrepreneurship*.

Tidd, J. (2021). The ISO 56002 international standard for managing innovation systems: rationale, relevance and implications. *International Journal of Innovation Management*.

Schut, M., et al. (2024). Innovation portfolio management for the public non-profit sector: systems, processes and mechanisms. *Journal of Innovation Management*.

Lappi, T. M., & Aaltonen, K. (2019). Project governance and portfolio management in government digitalization: a literature review and research agenda. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 13(2), 159–196.



Tuominen, S., Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2025). Alternative approaches to innovation project portfolio governance. *Project Management Journal*.

Arslan, M., et al. (2024). Effects of standardized innovation management systems (ISO 56002) on innovation outcomes and formalization. *Sustainability*.

Balachandran, S., et al. (2024). The impact of partner organizational structure on innovation. *Administrative Science Quarterly*.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*.

Ito, A., Sakai, M., & Takahashi, K. (2021). A concept analysis of psychological safety. *Journal of Nursing Management*.

Edmondson, A. C. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in the literature. *Annual*

*Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.*

Hansen, S. (2025). Supporting psychological safety in teamwork. *European Journal of Engineering Education*

## Sekilas Tentang Penulis

Penulis adalah akademisi dan pimpinan perguruan tinggi yang aktif mengembangkan inovasi tata kelola untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan lembaga pendidikan tinggi. Pengalaman penulis berangkat dari praktik langsung mengelola proses inti institusi—pendidikan, penelitian, pengabdian, serta layanan penunjang—dengan fokus pada perbaikan end-to-end, penguatan mutu, pengelolaan risiko, dan transformasi digital berbasis data. Dalam berbagai peran kepemimpinan, penulis terbiasa merancang kebijakan, membangun SOP dan standardisasi, menyusun dashboard kinerja, serta mengorkestrasi portofolio inovasi lintas unit agar perubahan tidak berhenti pada proyek, tetapi menjadi sistem yang konsisten.

Buku ini disusun sebagai refleksi atas pengalaman tersebut: bagaimana inovasi dipilih dari masalah nyata, dijalankan bertahap, diperkuat melalui tata kelola yang jelas, dan dijaga melalui budaya belajar serta *psychological safety*. Penulis juga memiliki jejaring kolaborasi dengan pemerintah, industri, dan komunitas, sehingga memahami pentingnya kemitraan, kepatuhan, keamanan data, dan akuntabilitas publik dalam setiap perubahan. Dengan latar akademik yang kuat dan pengalaman implementatif di institusi pendidikan tinggi, penulis menghadirkan pendekatan yang praktis, humanis, dan

terukur untuk membantu lembaga pendidikan tinggi tetap relevan, dipercaya, dan mampu beradaptasi menghadapi disrupsi.

# INOVASI UNTUK KEBERLANJUTAN INSTITUSI

Prof. Dr. Hana Catur Wahyuni ST.MT



UMSIDA PRESS  
Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo

