

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

INOVASI UNTUK KEBERLANJUTAN INSTITUSI

Writer : Prof. Dr. Hana Catur Wahyuni ST.MT

ISBN : 978-623-464-134-9

Editor : M. Tanzil Multazam

Copy Editor : Mahardika Darmawan Kusuma Wardana

Cover Design and Layout : Mochamad Nashrullah

Publisher: UMSIDA Press

Editorial Address : Universitas Muhammadiyah

Sidoarjo Jl. Mojopahit No 666B Sidoarjo, Jawa Timur

First Printing, month years

Copyright © years writer name

Creative Commons Attribution License (CC BY) Statement

Content on this book is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY).

This license allows you to:

Copy and redistribute the material in any medium or format for any purpose, even commercially.

Remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

However, there are several requirements that you must fulfill in using this book:

Attribution — You must provide appropriate attribution, provide sufficient information about the author, book title, and license, and include a link to the CC BY license.

Fair Use — You may not use this book for any unlawful purpose or to infringe upon the rights of others. By accepting and using this book, you agree to abide by the terms of the CC BY license as outlined above.

Note : This copyright and license statement applies to this book as a whole, including all content contained therein, unless otherwise noted. The copyright of the websites, applications, or external pages used as examples is held and owned by the original source

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

	Halaman Judul	i
	Identitas Buku/ISBN & Copyright	ii
	Lisensi (CC BY) Statement	iii
	Kata Pengantar	iv
1	Bab 1. Konsep Dasar Keberlanjutan Institusi	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	BAB 2. Inovasi sebagai Enabler Keberlanjutan	16
	2.1 Definisi operasional inovasi	16
	2.2 Tipologi inovasi dan implikasinya	19
	2.3 Value creation & dampak	24
	2.4 Prinsip inovasi berkelanjutan	30
3	BAB 3. Diagnosis Masalah dan Penentuan Prioritas	35
	3.1 Pemetaan Stakeholder dan Kebutuhan	35
	3.2 Analisis Akar Masalah	41
	3.3 Prioritisasi Portofolio Inovasi	47
	3.4 Menetapkan “Innovation Thesis” Institusi	52

4	Bab 4. Tata Kelola Inovasi	57
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
5	Bab 5. Budaya Inovasi dan Manajemen Perubahan	78
5.1	Budaya Belajar dan Psychological Safety	78
5.2	Kepemimpinan Inovasi	84
5.3	Strategi Mengatasi Resistensi	89
5.4	Knowledge Management	95
6	Bab 6. Inovasi Proses dan Layanan	100
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
7	Bab 7. Transformasi Digital untuk Keberlanjutan	118
7.1	Digital Maturity & Arsitektur Data	119
7.2	Otomasi, Analitik, dan AI (Secara Terukur)	125
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 tata kelola layanan baik pada organisasi publik maupun lembaga pendidikan sebuah institusi sejatinya tidak sekadar menjalankan aktivitas rutin. Ia hadir untuk menghadirkan manfaat yang nyata bagi masyarakat atau pihak yang dilayani. Nilai tersebut lahir dari mandat yang dipercayakan kepadanya, dari dukungan serta kepercayaan publik, dan dari kapasitas internal yang memungkinkan layanan dijalankan secara konsisten dan bermutu.

Dengan pemahaman itu, keberlanjutan institusi tidak cukup dimaknai sebagai kemampuan untuk tetap “ada” secara administratif. Keberlanjutan berarti kemampuan sistem organisasi untuk terus beradaptasi dan melakukan pembaruan yang terarah agar nilai yang dihasilkan tetap relevan. Artinya, institusi yang berkelanjutan adalah institusi yang mampu menjaga kinerja, mempertahankan legitimasi, serta terus dipercaya dalam jangka panjang bukan sekadar bertahan, tetapi berkembang sesuai tuntutan zaman.

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*).

Keberlanjutan institusi tidak cukup dipahami sebatas kemampuan untuk tetap eksis atau sekadar bertahan dari waktu ke waktu. Lebih dari itu, keberlanjutan mencerminkan daya hidup organisasi untuk terus bermakna di tengah perubahan harapan masyarakat. Ia berkaitan dengan kemampuan menjaga kepercayaan melalui integritas dan akuntabilitas, sekaligus kesiapan menyesuaikan diri tanpa kehilangan jati diri dan fungsi utamanya.

Sebuah institusi yang berkelanjutan tetap mampu menjaga mutu layanan, ketepatan proses, kepatuhan pada standar, dan dampak yang dihasilkan, meskipun lingkungan di sekitarnya berubah. Ia tidak kaku, tetapi juga tidak goyah. Pada titik inilah keberlanjutan menuntut keseimbangan: di satu sisi menjaga

konsistensi dan stabilitas layanan, di sisi lain memiliki kelincihan untuk beradaptasi secara terarah ketika situasi menuntut perubahan.

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.

Pada kondisi ini, keberlanjutan institusi diartikan sebagai bentuk kemampuan dalam menghasilkan layanan yang bernilai dan bermutu, memberikan dampak pada lingkungan sekitar, dan dapat dipercaya. Keberlanjutan institusi juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan diberbagai bidang, antara lain regulasi, teknologi, struktur sosial ekonomi masyarakat dan lainnya. Kemampuan adaptasi tersebut berfungsi untuk melakukan berbagai macam inovasi dalam mendorong peningkatan kinerja institusi. Uraian arti

keberlanjutan institusi ini menggambarkan bahwa keberlanjutan tidak dapat dilakukan secara tiba-tiba, namun melalui sebuah proses yang baik dari sebuah sistem melalui tata kelola yang jelas dan transparan, prosedur yang efektif dan efisien serta pemanfaatan sumber daya secara bijaksana.

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. Dalam sebuah institusi, tata kelola merupakan petunjuk arah untuk proses pengembangan institusi untuk keberlanjutan melalui

implementasi kebijakan secara konsisten, meminimalisir konflik kepentingan antar pemangku kepentingan, dan menjamin terjadinya situasi yang stabil dan kondusif atas berbagai perubahan. Lebih dari itu, tata kelola untuk menjaga keberlanjutan institusi ini perlu memperhatikan risiko yang akan terjadi dari semua aspek yang dikelola, distribusi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dan terukur, proses pengambilan keputusan berbasis data dan fakta serta sistem monitoring evaluasi yang konsisten dengan metode dan instrument yang dapat dipertanggungjawabkan. 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 terjaga keberkelanjutannya mampu menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek (operasional rutin) dengan kebutuhan jangka panjang (pembiayaan transformasi, pemeliharaan, dan

peningkatan kapasitas). Di sisi lain, institusi sangat rentan keberlanjutannya bila hanya mengandalkan sumber pendapatan tertentu, tanpa berusaha melakukan inovasi memanfaatkan sumber daya sebagai sumber dana alternatif.

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 institusi yang meliputi ketetapan waktu, keandalan proses, kemudahan akses, pengalaman baik pengguna, keramahan petugas, kenyamanan dan kebersihan lingkungan merupakan salah satu indikator apakah institusi dapat berlanjut atau

tidak kedepannya. Mutu layanan tercermin dari kepuasan pelanggan/ pemangku kepentingan yang ditunjukkan dengan citra positif, optimisme, dan kedatangan kembali. Dalam rangka menjamin tersedianya mutu layanan yang menjamin kepuasan pelanggan/ pemangku kepentingan, maka institusi perlu menyediakan dan mengimplementasikan standar layanan dalam bentuk SOP, standar layanan, evaluasi layanan dan tindak lanjut yang semua itu terdokumentasi dengan baik.

- 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 merupakan bentuk kepatuhan institusi terhadap segala regulasi yang berlaku, dalam hal administrasi, keuangan, etika, keamanan data, keselamatan dan kesehatan kerja dan lingkungan serta regulasi lainnya. Dalam implementasinya, semua pihak yang berkaitan dalam pengelolaan institusi harus memahami dan menyadari terhadap berbagai bentuk kepatuhan ini. Kepatuhan tidak boleh dipandang sebagai beban institusi, namun menjadi sebuah peta jalan untuk berkembang secara aman dan dapat dipercaya oleh masyarakat. Selanjutnya, kepatuhan secara otomatis akan mendorong terwujudnya institusi yang berintegritas. Dalam berbagai kondisi insitusi yang keberlanjutannya terjaga sampai saat ini, integritas terlihat dari adanya praktik kebijakan yang konsisten, informasi dan proses yang transparan, kinerja yang akuntabel, pemanfaatan sumber daya dan sistem monitoring evaluasinya yang efektif dan efisien, dan budaya kerja yang professional berbasis nilai yang menjadi pedoman utamanya.

- 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.

Disrupsi digital merupakan salah satu bentuk perubahan teknologi terbesar yang terjadi dalam lima tahun terakhir. Digitalisasi merupakan metode yang harus digunakan institusi dalam memenuhi segala kebutuhan pemangku kepentingannya secara cepat, tepat, dan transparan. Di sisi lain, institusi seringkali mengalami hambatan dalam menerapkan digitalisasi ini, terkait dengan keterbatasan sumber daya, ketersediaan data yang terfragmentasi, inkonsistensi dalam implementasi dan kendala operasional lainnya. Oleh karena itu, disrupsi digital perlu disiapkan dengan perencanaan yang terstruktur melalui melibatkan berbagai pihak yang perancangannya, jaminan konsistensi penggunaannya melalui payung kebijakan, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Dalam prosesnya, terdapat risiko dalam

disrupsi digital untuk keberlanjutan institusi ini, antara lain terkait dengan keamanan dan privasi data, ketergantungan pada pihak tertentu sebagai operator digital, serta investasi peralatan seiring perkembangan teknologi. Namun, pada kondisi seperti saat ini, dimana hubungan/ proses tidak lagi dibatasi oleh jarak dan waktu, disrupsi digital pada institusi tidak lagi sebagai pilihan, namun menjadi strategi utama untuk menjamin keberlanjutan institusi.

Selain disrupsi digital, perubahan lain yang menjadi tantangan untuk menjaga keberlanjutan institusi adalah perubahan regulasi yang tidak dapat diproyeksi waktunya. Perubahan regulasi ini mengharuskan institusi untuk menyesuaikan berbagai hal sehingga dapat memenuhi aspek regulasi baru. 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.

Bentuk lain disrupsi yang saat ini terjadi adalah pola perilaku pengguna. Dengan adanya disrupsi

digital yang berkembang pesat saat ini, pengguna lebih kritis dalam menyikapi layanan yang disediakan oleh institusi. Bentuk kritis pengguna ini terlihat dari berbagai macam pernyataan pengguna melalui media sosial. Puas atau tidaknya pengguna terhadap layanan institusi, dengan mudah tertuang dalam media dan terbaca oleh masyarakat. Kondisi ini mampu mempengaruhi persepsi masyarakat untuk layanan institusi.

Persepsi yang terbentuk dimasyarakat pada layanan institusi mampu mempengaruhi pengguna dalam pengambilan keputusan untuk memilih institusi dalam pemenuhan kebutuhannya. Apalagi, saat ini, kekritisan pengguna tidak lagi ditentukan oleh hasil akhir, namun juga pada pengalaman berprosesnya. Kemudahan akses informasi, keramahan petugas, kebersihan dan kenyamanan lokasi merupakan bentuk pengalaman bagi pengguna.

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

Dalam rangka menjaga keberlanjutan institusi, maka perlu disusun indikator yang mampu menjadi *early warning system* bagi pengolalanya. Pada sebuah institusi, terdapat berbagai data yang belum terolah dan terdokumentasi dengan baik, sehingga tidak dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Institusi perlu merumuskan indikator keberlanjutan yang mengakomodir berbagai aspek yang tersedia saat ini dan proyeksi dimasa depan. Indikator yang dirumuskan harus memenuhi aspek kebutuhan masa kini dan mendatang, ketersediaan data, konsistensi pemantauan, metode pengukuran, dan tindaklanjutnya. Rumusan indikator keberlanjutan diarahkan untuk pemenuhan aspek layanan, mutu, efisiensi biaya, kepuasan pemangku kepentingan, kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, manajemen risiko dan dampak yang dihasilkannya. Aspek- aspek tersebut mencerminkan keterpaduan antara kinerja, ketahanan dan legalitas institusi.

Kinerja terpantau lewat layanan, kualitas, efisiensi, dan kepuasan. Ketahanan terpantau lewat indikator risiko dan kemampuan mitigasi. Legitimasi diperkuat lewat kepatuhan dan dampak sosia 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.

b. 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.

c. Efisiensi biaya (*cost efficiency*)

Efisiensi biaya merupakan kemampuan institusi untuk memanfaatkan dan mengelola sumber daya finansial, waktu, tenaga dan sarana prasarana secara tepat sehingga menghasilkan layanan yang sesuai atau melampaui standar serta memenuhi kepuasan pengguna. Efisiensi biaya tidak dapat dimaknai dengan melakukan pemotongan anggaran, namun dilakukan dengan mengurangi pemborosan. Bentuk pemborosan yang sering terjadi pada institusi antara lain: pengulangan proses karena kekeliruan dokumen, waktu tunggu yang tidak terbatas, jumlah petugas melebihi kebutuhan layanan, penataan ruang dan peralatan yang tidak terkonsep, insiden/kecelakaan kerja dan lainnya.

d. 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.
- e. Kepatuhan (*compliance & integrity*)
Kepatuhan ini merupakan indikator keberlanjutan institusi yang berfungsi untuk mengetahui sejauh mana institusi telah memenuhi regulasi yang ditetapkan oleh Pemerintah, asosiasi atau pihak lain yang mengikat. Indikator ini penting dimiliki oleh setiap institusi untuk menjaga stabilitas kinerja, meminimalisir risiko, dan menjaga kepercayaan masyarakat. Indikator ini memberikan jaminan kepada masyarakat/pengguna/ pemangku kepentingan bahwa institusi telah melakukan proses sesuai standar/ regulasi yang berlaku, legal, aman, dan dapat dipercaya.
- f. 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.

g. Dampak sosial lingkungan (*impact*)

Indikator dampak sosial lingkungan menunjukkan bahwa segala proses yang dilakukan oleh institusi berdampak pada kemajuan masyarakat dan menjaga keberlanjutan lingkungan serta berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang. Indikator ini mendorong institusi mengintegrasikan aspek kebermanfaatan sosial dan menjaga kelestarian lingkungan pada setiap kebijakan yang diputuskan dan kegiatan yang dilaksanakan. Beberapa contoh kegiatan teknis yang dapat digunakan sebagai pemenuhan indikator ini adalah efisiensi energi dan air, penerapan pola pengelolaan limbah, ketersediaan ruang terbuka hijau dan lainnya.

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.

Inovasi, secara operasional diartikan sebagai bentuk perubahan yang didesain dan diimplementasikan dalam layanan atau proses produksi sehingga menghasilkan luaran yang lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dalam konteks inovasi, dapat dilakukan melalui perubahan cara atau metode kerja, prosedur, desain ruangan, pola pelayan dan ide lainnya yang bernilai positif. Lebih dari itu, perubahan bermakna inovasi apabila mempunyai keterbaruan yang diimplementasikan secara nyata dan memberikan perbaikan terhadap layanan yang dihasilkan, misalnya lebih cepat, lebih murah, lebih banyak dan lainnya.

Dalam rangka menjaga keberlanjutan, inovasi yang dilakukan institusi harus mampu membuat layanan lebih cepat dan tertelusur, menyederhanakan proses, manfaat lebih besar dengan mutu/kualitas tetap atau lebih baik. Setiap institusi harus melakukan inovasi untuk menjaga keberlanjutannya, karena inovasi merupakan cara institusi untuk beradaptasi dengan segala bentuk perubahan yang terjadi. Dalam buku ini, inovasi untuk menjaga keberlanjutan institusi dilakukan dengan ciri sebagai berikut:

- a. Berdasarkan kebutuhan pemangku kepentingan.
Inovasi muncul untuk mengatasi kebutuhan pemangku kepentingan yang ditunjukkan melalui keluhan, ketidakefisienan proses, pemborosan, atau kerugian finansial yang dialami oleh seluruh pihak yang terlibat dengan institusi. Selanjutnya, kebutuhan ini digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis kesenjangan institusi sehingga diperoleh informasi dimana, kapan, siapa yang perlu memperoleh sentuhan inovasi.
- 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. Keberhasilan sebuah inovasi melalui perubahan cara kerja dapat diukur dari semakin cepatnya waktu proses, berkurangnya waktu tunggu,

berkurangnya beban fisik petugas, dan pengambilan keputusan lebih cepat dan akurat serta adanya konsistensi kenaikan kinerja institusi.

- 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. Pendokumentasian inovasi melalui kebijakan
Inovasi yang dilakukan perlu dijaga konsistensinya. Oleh karena itu, inovasi perlu didokumentasikan secara teratur dan terstruktur, disosialisasikan ke semua pihak yang terkait dan dinaungi dalam kebijakan untuk menjaga konsistensi pelaksanaannya. Selanjutnya, inovasi perlu dikuatkan melalui berbagai macam kegiatan pengembangan kompetensi untuk sumber daya manusia, perbaruan teknologi dan perbaikan sarana dan prasarana.

Dalam proses menjaga keberlanjutan institusi, inovasi merupakan salah satu langkah untuk melakukan perbaikan. Inovasi yang dilakukan dalam ruang lingkup besar dan mendasar, seringkali dikenal dengan istilah transformasi. Transformasi institusi dilakukan dengan melakukan perubahan secara mendasar, misalkan merubah pola layanan dari

manual menjadi digitali (sistem informasi), pengambilan keputusan berbasis data melalui sistem decision support system (DSS), peningkatan kualitas berbasis standarisasi, misalnya standar halal, *food safety*, *security system* dll.

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.

Buku ini membahas inovasi dalam sudut pandang praktis berdasarkan karakter perubahan dan strategi tata kelolanya, yaitu:

a. Inovasi inkremental (bertahap).

Inovasi inkremental merupakan bentuk inovasi yang digunakan untuk memperbaiki sistem, proses atau layanan secara bertahap. Bentuk inovasi yang dilakukan berfokus pada pengurangan pemborosan yang terjadi pada institusi. Karakter khusus inovasi

ini adalah bentuk perubahannya kecil dan bertahap, tingkat risiko rendah, mudah diimplementasikan, dapat dilakukan tanpa menambah sumber daya manusia, hasilnya mampu meningkatkan efisiensi atau kualitas layanan. Contoh inovasi inkremental ini antara lain: penyederhanaan alur layanan, penambahan fitur pada sistem informasi yang telah ada, merubah formulir manual menjadi digital.

b. Inovasi transformasional

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.

c. Inovasi Internal

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.

d. Inovasi Kolaboratif

Inovasi kolaboratif merupakan bentuk inovasi yang dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai mitra, seperti pelaku usaha, akademisi, komunitas, pemerintah, dan media. Inovasi kolaboratif dibutuhkan untuk tantangan yang bersifat kompleks, ada berbagai pihak yang saling berhubungan, sehingga memerlukan kerjasama terintegrasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Karakter khusus untuk inovasi kolaboratif ini adalah adanya keterlibatan lebih dari satu pihak, antar pihak yang berkolaborasi mempunyai tujuan dan manfaat yang sama, terjadinya pertukaran pengetahuan atau sumber daya, proses pengambilan keputusan berdasarkan kesepakatan bersama, dan hasilnya memberikan dampak yang lebih luas.

d. Inovasi Teknologi

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.

e. Inovasi non teknologi

Inovasi non teknologi merupakan bentuk inovasi yang dilakukan melalui perubahan metode kerja, tata kelola, desain organisasi tanpa menggunakan teknologi. Inovasi ini berfokus pada perbaikan proses atau sistem sehingga menjadi lebih efektif, efisien, dan bermanfaat untuk pengguna, di internal atau eksternal institusi.

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

Keberhasilan penerapan sebuah inovasi tidak dapat diukur berdasarkan kecanggihan teknologi yang digunakan, nilai investasi yang digunakan, atau jumlah tenaga yang mengoperasionalkan. Penilaian keberhasilan inovasi didasarkan pada nilai yang diciptakan dan dampak yang ditimbulkan. Pada institusi, nilai inovasi terlihat dari adanya 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.
Efisiensi dari inovasi akan terlihat dari adanya pengurangan pemborosan pada proses/ sistem layanan. Inovasi yang bernilai inovasi dilakukan dengan melakukan perubahan pada cara kerja, metode tanpa melakukan penambahan sumber daya untuk menghasilkan produk/ layanan yang maksimal.

- b. Kualitas: lebih akurat, lebih andal, lebih konsisten.
Inovasi ini dilakukan dengan melakukan perubahan untuk meningkatkan kualitas dengan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks ini, kualitas dapat diperoleh berdasarkan indikator akurasi layanan, ketepatan waktu, kesesuaian dengan standar, hasil yang dapat dirasakan pengguna, kepuasan pengguna, dan minimnya kesalahan proses/ layanan.
- 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.
Inovasi yang bernilai transparansi terjadi bila perubahan yang dilakukan dapat membuat informasi lebih terbuka, lebih mudah diakses dan cepat, tertelusur dan terdokumentasi, serta dapat dipahami oleh semua pihak dengan mudah/

sederhana. Dampak yang diperoleh institusi dari inovasi yang bernilai transparansi ini adalah meningkatnya kepercayaan para pemangku kepentingan, menguatnya legitimasi institusi, berkurangnya konflik antar pihak, meningkatnya profesionalisme bekerja, dan rendahnya risiko penyimpangan/ ketidaksesuaian.

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

Kepercayaan merupakan faktor terpenting dalam usaha menjaga 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 merupakan faktor kunci yang mengantarkan institusi memperoleh *narasi nilai* yang kuat, yaitu bahwa tidak semua perubahan dapat disebut inovasi, melainkan inovasi merupakan perbaikan yang terukur keberhasilannya melalui peningkatan 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

Output merupakan hasil yang diperoleh secara langsung dari suatu kegiatan. *Output* ini lebih mengarah pada informasi yang menjadi indikator dilaksanakannya suatu kegiatan. Karakter output dapat ditunjukkan melalui sesuatu yang berwujud, dapat dihitung, tersedia setelah pelaksanaan kegiatan, dan bersifat jangka pendek.

e. *Outcome*

Outcome dapat didefinisikan sebagai perubahan yang ditunjukkan setelah output diimplementasikan pada sebuah sistem/ proses. Outcome menggambarkan manfaat yang diperoleh secara langsung oleh pemangku kepentingan. Karakter outcome antara lain memperlihatkan adanya perubahan yang dirasakan oleh pemangku kepentingan secara personal atau institusional, dapat diukur, dan berlangsung dalam jangka menengah.

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 dan 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.

h. *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. Dapat diskalakan: Tidak Bergantung pada Orang Tertentu

Skalabilitas berarti inovasi dapat diperluas dan dipertahankan di berbagai unit/wilayah tanpa kehilangan mutu. Ini menuntut standardisasi, 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 pemangku kepentingan dan Kebutuhan

Inovasi yang berdampak jarang lahir dari dugaan. Inovasi terjadi ketika institusi dapat mengidentifikasi siapa yang dilayani, jenis kebutuhan, dan titik kritis yang perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki. Karena itu, pemetaan pemangku kepentingan 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 Penentuan pemangku kepentingan utama institusi

Dalam konteks keberlanjutan institusi, pemangku kepentingan 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.

b. 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
Wawancara ini dilakukan dalam durasi waktu 15-30 menit dengan menggunakan 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 (*Focus Group Discussion*)
FGD dilakukan untuk mendiskusikan fokus masalah padaKelompok 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
Observasi ini dilakukan dengan datang ke lokasi layanan, mengamati alur, waktu tunggu, dokumen yang berulang, dan interaksi

pengguna. Hasil observasi seringkali berbentuk temuan masalah yang tidak muncul dalam rapat.

- Audit data sederhana
Audit ini dilakukan dengan mengumpulkan data minimum 3 bulan terakhir. Data yang bisa digunakan untuk audit antara lain volume layanan, waktu proses, keluhan, rework, dan temuan kepatuhan. Tujuannya audit ini adalah untuk memastikan bahwa 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: menysasar penyebab utama, sehingga perbaikan yang dilakukan betul-betul mengubah kinerja, bukan hanya merapikan tampilan.

a. Memulai dari Baseline: Masalah Harus “Terlihat”

Analisis akar masalah diawali dari baseline data dasar yang menunjukkan masalah itu terjadi, tingkat keseringan kejadian, dan di lokasi terjadinya. Baseline dapat berupa: waktu layanan rata-rata dan sebarannya, tingkat kesalahan/rework, jumlah keluhan per bagian, biaya per layanan, atau jumlah temuan audit. ketika ketersediaan data 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 terjaga konsistensinya, maka 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.

b. *Problem Tree*: Memetakan Sebab–Akibat Secara Terstruktur

Problem tree membantu tim melihat masalah sebagai rangkaian sebab–akibat yang logis. Hal ini dilakukan dengan cara menuliskan 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). Berdasarkan cara tersebut, tim dapat berfokus pada perbaikan teknis, dan memahami konsekuensi strategisnya.

Kekuatan *problem tree* terdapat 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

Jika *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, maka digunakan kata kunci *Why* untuk menggali lebih sampai tim inovasi menemukan faktor kritis yang dapat diintervensi. Pada dasarnya, *why* digunakan untuk 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, yaitu “tidak ada pemilik proses dan mekanisme standarisasi serta 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 beberapa contoh kasus (case sampling): apakah penyebab yang sama muncul kembali?
- Mengecek data pendukung: misalnya keterlambatan paling sering terjadi pada langkah verifikasi tertentu.
- Melakukan konfirmasi antra pihak, yaitu pengguna, petugas front-line, dan supervisor melihat masalah dari sudut yang konsisten.
- Melakukan perbandingan antar 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 berpeluang memperbaiki indikator utama.

Dengan rumusan yang tajam, 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 dapat didefinisikan secara tajam, maka tantangan selanjutnya adalah menentukan: prioritas inovasi yang perlu dilakukan. Pada tahap ini, institusi sering mengeksekusi beberapa ide secara bersamaan, sehingga sumber daya terpecah, tim kelelahan, dan inovasi berhenti di tengah jalan. Prioritisasi portofolio diperlukan agar institusi dapat bergerak lebih 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 dalam bentuk:

- *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* oleh pimpinan)

- *Low impact, low effort*: bisa menjadi perbaikan minor atau ditunda. Dalam hal ini, kandidat 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

Penentuan prioritas didasarkan pada jenis inovasi yang bermanfaat, dan menghindari terjadinya risiko baru. Analisis risiko manfaat ini dilakukan dengan menguji dua hal, yaitu manfaat yang diharapkan (*value*) dan risiko yang mungkin terjadi, misalnya: risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko keamanan data, atau risiko kegagalan implementasi.

Pendekatan praktisnya dapat dilakukan dengan memberi skor sederhana (mis. 1–5) untuk:

- Manfaat, yaitu dampak pada indikator utama (waktu, kualitas, biaya, kepuasan, akses, transparansi)
- Risiko, yaitu kemungkinan dikalikan dengan dampak jika inovasi gagal atau menimbulkan konsekuensi negatif
- Mitigasi, yaitu untuk pengendalian risiko melalui SOP, kontrol data, pelatihan, atau tahapan perbaikan.

Apabila terdapat bentuk inovasi yang manfaatnya tinggi tetapi risikonya juga tinggi, maka keputusannya tidak harus dengan penolakan. Namun, dapat dilakukan *strategic bet*, yaitu dengan dikelola secara 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 dapat digunakan untuk membantu menjaga keseimbangan itu dengan membedakan:

- Kegiatan mendesak, yang jika tidak dilakukan dapat mengganggu layanan hari ini, memicu keluhan, atau menimbulkan risiko segera.
- Kegiatan strategis. Yang jika dilakukan dapat meningkatkan daya saing, relevansi, dan ketahanan 2–5 tahun ke depan.

Dengan matriks ini, portofolio inovasi mampu menentukan quick wins yang terbaik, dan juga memuat sejumlah strategic bets yang menjadi penentu keberlanjutan jangka panjang institusi, misalnya integrasi data, perubahan pola layanan, atau peningkatan kompetensi 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 yang dilakukan mempunyai dampak tinggi namun membutuhkan koordinasi lintas unit, investasi, dan manajemen perubahan yang terstruktur. Hal ini termasuk dalam kategori inovasi transformasional seperti integrasi sistem, layanan digital dalam model *end to end*, pembentukan pola layanan *one stop service* berbasis pengalaman pengguna, penguatan arsitektur data, atau reformasi tata kelola portofolio. *Strategic bets* memerlukan petajalan,

dukungan pimpinan, dan mekanisme monitoring evaluasi yang konsisten.

- *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 pembenahan governance data sebelum digitalisasi skala luas).

Pada kondisi akhir, diharapkan akan menghasilkan daftar 10-20 bentuk inovasi yang:

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

Dengan pola ini, institusi tidak hanya berperan untuk memilih ide, namun juga membangun portofolio inovasi yang seimbang: memperbaiki layanan yang ada saat ini, mempersiapkan peningkatan kinerja, dan menjaga tingkat kepatuhan serta legitimasi institusi.

3.4. Menetapkan “*Innovation Thesis*” Institusi

Setelah institusi memiliki daftar bentuk 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 *innovation thesis* yang baik harus memenuhi tiga syarat, yaitu: (1) terdapat kesesuaian dengan masalah dan akar masalah yang sudah diidentifikasi; (2) terukur melalui ketersediaan indikator di dashboard keberlanjutan; dan (3) mengintegrasikan program lintas unit sehingga semua bentuk inovasi bergerak ke arah yang sama.

a Langkah Menyusun *Innovation Thesis* (Praktis)

Innovation thesis disusun berdasarkan alur berikut:

1. Tentukan keterkaitan dari baseline dan akar masalah

Gunakan 5–10 temuan yang paling sering terjadi dalam proses/ sistem layanan, misalnya: cycle time tinggi, *error* tinggi, data terfragmentasi, standar mutu tidak konsisten, koordinasi mitra lemah, risiko kepatuhan meningkat). Temuan ini digunakan sebagai “bahan baku” perumusan *innovation thesis*.

2. Mengelompokkan bentuk inovasi menjadi kluster berdasarkan tema.

Dari 10–20 bentuk inovasi, maka lakukan pengelompokan berdasarkan kesamaan tujuan. Selanjutnya, akan terbentuk kluster alami seperti data & layanan digital, integrasi sistem, mutu & standar, penguatan kompetensi SDM, kemitraan dan ekosistem.

3. Pilih 3–5 tema inti berdasarkan prioritas
Pilih tema yang: (a) mempunyai dampak besar pada indikator kinerja dan kepercayaan; (b) mampu menyelesaikan akar masalah lintas unit; (c) mampu memperkuat ketahanan dan kepatuhan; (d) realistis untuk dikerjakan secara bertahap (ada *quick wins* dan petajalan).
4. Rumusan menggunakan dalam kalimat sederhana dan mengikat.

Tuliskan disusun dalam 1 atau 2 paragraf, lalu dipisahkan menjadi 3- 5 fokus inovasi. Setiap fokus diberi penjelasan terkait definisi singkat, contoh program, dan 2-3 KPI utama.

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

Berikut merupakan contoh fokus yang sesuai untuk institusi layanan (pendidikan, kesehatan, pemerintah, maupun organisasi layanan lainnya). Institusi dapat melakukan pemilihan sebanyak 3-5 yang sesuai konteks:

Fokus 1: Layanan berbasis data (*data driven services*).

Institusi akan memprioritaskan inovasi untuk membuat keputusan layanan menjadi lebih cepat, tepat, dan adil berdasarkan dukungan data yang rapi. Implementasinya dapat dilakukan dalam bentuk 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 dengan interoperabilitas proses.

Sebagian besar bottleneck lahir dari sistem dan proses lintas unit yang tidak terhubung. Fokus ini menekankan adanya integrasi alur *end to end*, standarisasi data, dan konektivitas antar aplikasi sehingga pengguna mampu merasakan layanan satu pintu, tanpa harus berkeliling unit. Contoh indikator

kunci antara lain: jumlah *handover*, waktu tunggu antar unit, duplikasi input data, downtime insiden integrasi.

Fokus 3: Penguatan mutu layanan dan standarisasi

Inovasi dirumuskan untuk diarahkan agar mutu layanan konsisten: SOP jelas, standar layanan terukur, audit internal berjalan, serta perbaikan berulang menjadi budaya. Fokus ini mempunyai peran strategis dalam legitimasi, karena mutu yang konsisten adalah fondasi kepercayaan pemangku kepentingan. Contoh indikator kunci antara lain: skor audit mutu, insiden mutu kritis, rework, temuan kepatuhan terkait layanan.

Fokus 4: Penguatan kemitraan dan ekosistem nilai.

Pada saat layanan dan dampak institusi bergantung pada pihak luar, inovasi perlu dirancang secara kolaboratif, yaitu melalui kolaborasi dalam tata kelola dan kerja sama, data sharing yang aman, co-creation layanan, serta mekanisme pembagian manfaat dan akuntabilitas. Fokus ini dapat mempercepat skalasi dan memperluas dampak. Contoh indikator kunci antara lain: jumlah kemitraan aktif strategis, SLA mitra, nilai kontribusi sumber daya, kepuasan mitra.

Fokus 5: Penguatan kompetensi SDM dan budaya inovasi.

Bila tidak memiliki SDM dan budaya kerja yang mendukung, inovasi terhambat dalam tataran proyek.

Fokus ini meliputi reskilling, peran “*process owner*”, komunitas praktik, sistem insentif, dan manajemen perubahan agar adopsi inovasi stabil lintas unit. Contoh indikator kunci antara lain: tingkat adopsi SOP/sistem baru, nilai *engagement*, kompetensi utama yang telah terpenuhi, keberlanjutan program setelah 6–12 bulan.

c. Mengubah Thesis Menjadi Kompas Program

Dalam rangka menjadikan *innovation thesis* sebagai program berbasis keperluan maka harus memenuhi tiga hal, yaitu:

- Ketentuan prioritas portofolio yang mengungkapkan bahwa setiap usulan inovasi harus dapat dipetakan ke salah satu fokus thesis. Jika tidak sesuai, usulan dapat ditunda atau dirancang ulang.
- Pengalokasian sumber daya: minimal terdapat bagian sumber daya untuk *quick wins*, *strategic bets*, dan *compliance fixes*, namun keseluruhannya terdapat dalam arah thesis.
- Indikator keberhasilan: KPI portofolio diturunkan dari dashboard keberlanjutan (waktu, kualitas, biaya, kepuasan, kepatuhan, risiko, dampak). Dengan demikian, thesis tidak hanya menjadi slogan, melainkan sebagai 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 tidak ditentukan oleh “ide terbaik”, melainkan oleh tata kelola yang mengarahkan proses pemilihan ide, dilaksanakan, dievaluasi, serta dikembangkan secara konsisten.

4.1. Struktur Inovasi

Tanpa adanya struktur peran yang jelas, inovasi hanya sebagai proyek incidental, ketergantungan pada individu tertentu, berhenti saat terjadi rotasi SDM, atau tidak pernah meningkat dari pilot menjadi standar layanan. Oleh karena itu, institusi membutuhkan struktur peran yang sederhana namun tegas, dilengkapi dengan mekanisme pengambilan keputusan yang mampu menjamin inovasi bergerak melalui siklus, yang terdiri dari 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 merupakan penanggung jawab utama terhadap kinerja proses/layanan dalam bentuk *end to end* sebagai target inovasi. Pemilik proses harus dapat memastikan inovasi tidak hanya dibangun, tetapi mampu menjadi cara kerja baru yang dilakukan dengan memperbaiki SOP, perumusan peran dan standar layanan jelas, pelatihan, serta pemantauan secara rutin terhadap indikator proses. Keberadaan *process owner* dapat mencegah inovasi terhenti pada *output* (misalnya sistem jadi), tetapi mampu menjamin ketercapaian *outcome* tercapai (waktu turun, error turun, kepuasan naik).

- Tim Inovasi (*Innovation Team/Innovation Office*)

Tim inovasi bertugas sebagai *engine room*: mengorkestrasi metode, fasilitasi lintas 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. Ruang lingkup perannya meliputi audit proses, validasi pada standar layanan, pemeriksaan terhadap konsistensi pelaksanaan SOP, serta menjamin terlaksananya mekanisme *feedback loop* untuk perbaikan berkelanjutan. QA juga dapat digunakan sebagai filter mutu sebelum inovasi diskalakan dalam bentuk 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 disusun sesuai kebutuhan institusi yang menjamin adanya kejelasan akuntabilitas, terkait dengan pihak pemutus, pelaksana, penjamin mutu, dan pemegang kinerja proses.

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

Inovasi tidak dapat dijalankan berdasarkan semangat, namun perlu dilengkapi dengan alur keputusan yang berulang dan dapat diprediksi. Alur berikut dirumuskan untuk menjaga inovasi tetap terukur sekaligus adaptif.

- Tahap 1: Seleksi (*Select*)

Pada tahap ini, komite inovasi melakukan penilaian terhadap usulan inovasi berdasarkan bukti masalah (*baseline*), kesesuaian dengan *innovation thesis*, dampak upaya, serta risiko manfaat. *Output* seleksi ditentukan dalam bentuk keputusan “diterima/ditolak”. Selanjutnya penetapan tujuan, yang terdiri dari: tujuan, KPI, pemilik proses, tim pelaksana, ruang lingkup pilot, serta kebutuhan sumber daya. Seleksi yang baik mampu mewujudkan inovasi mempunyai kontrak kerja yang jelas dan terarah 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 merupakan untuk mengidentifikasi apakah inovasi benar-benar menciptakan nilai?. Penilaian dilakukan berdasarkan data, seperti perubahan *cycle time*, error, biaya, tingkat kepuasan, kepatuhan, dan risiko. Review juga melakukan pemeriksaan terhadap kesiapan operasional meliputi kesiapan SDM, kejelasan SOP, dan dukungan sistem stabil. Hasil review dapat diwujudkan dalam bentuk: (a) dilanjutkan dengan perbaikan, (b) dihentikan bila tidak efektif/terlalu berisiko, atau (c) menyiapkan 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 tersebut mengakibatkan inovasi bergerak sebagai sistem, bukan proyek musiman. Jika institusi ingin sederhana, maka dapat menggunakan ketentuan:

1. Inovasi tidak memberikan hasil maksimal tanpa *process owner* dan KPI yang jelas.
2. skalasi tidak terwujud 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

Keberhasilan inovasi tidak dapat dilihat ketika konsep selesai dipresentasikan, namun pada saat inovasi mampu menjadi cara kerja yang normal, dilakukan secara berulang untuk menghasilkan mutu yang stabil, dan tetap berjalan meski terjadi pergantian tenaga pengelolanya. Pada kondisi ini kebijakan, SOP, dan standardisasi mempunyai peran kunci. Tanpa pembakuan atau kebijakan, inovasi bertahan selama tim proyek aktif. Setelah tim bubar atau pimpinan berganti, praktik baik inovasi akan memudar, lalu institusi kembali pada pola lama.

Karena itu, tujuan utama tahap ini adalah menjamin praktik baik menjadi budaya pada sistem, tidak sebatas keterampilan yang dimiliki secara individual.

a. Urgensi pembakuan inovasi

Pembakuan inovasi urgen untuk dilaksanakan karena institusi bekerja melalui rutinitas dan koordinasi lintas peran. Inovasi yang tidak distandardisasi menimbulkan variasi yang tidak baik, sehingga pengguna tidak mempunyai pengalaman baik dan indikator kinerja tidak mengalami peningkatan. Standardisasi dapat mempersatukan bentuk kegiatan yang dilakukan, personel yang bertanggung jawab, dan metode untuk menjaga mutu. Dengan demikian, pembakuan inovasi tidak bertujuan untuk menghilangkan kreativitas, melainkan untuk menjamin perbaikan yang telah memberikan hasil baik tetap dilaksanakan.

b. Jenis Dokumen Pembakuan

Untuk menghindari tumpang tindih dokumen pembakuan, maka bentuk pembakuan dilakukan sebagai berikut:

1. Kebijakan (*policy*)

Kebijakan merupakan payung hukum dalam bentuk keputusan yang menetapkan arah dan Batasan terkait dengan argumentasi penerapan inovasi, prinsip yang harus dipatuhi, ruang lingkup, serta ketentuan utama (misalnya keamanan data, integritas, atau

standar pelayanan minimal). Kebijakan merupakan bentuk legalitas untuk menjamin inovasi sesuai dengan arah pengembangan 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 pada perspektif pengguna yang berkaitan dengan waktu layanan, persyaratan untuk dilayani, kanal layanan, biaya layanan, serta komitmen layanan. Pedoman kerja/instruksi kerja merupakan petunjuk teknis yang melekat pada tugas tertentu, misalnya cara input data, cara verifikasi dokumen, atau cara menangani kasus khusus.

Ketiganya saling melengkapi, dengan alur kebijakan untuk menetapkan arah, SOP untuk mengatur proses, dan standar layanan untuk menjaga konsistensi pengalaman pengguna.

c. Waktu pembakuan inovasi

Tidak semua hasil pilot langsung dibakukan. Pembakuan inovasi dapat dilakukan jika memenuhi tanda kesiapan sebagai berikut:

- Kinerja dalam keadaan stabil.
Stabilitas kinerja dapat dilihat melalui indikator utama yang bergerak membaik dan konsisten dalam beberapa periode.
- Proses dapat dilaksanakan secara berulang
Proses kerja dapat dilaksanakan dengan jelas, tidak bergantung pada ide seorang individu, dan dapat disosialisasikan pada orang baru.
- Risiko terkendali
Pengendalian risiko dan control mitigasi telah dilakukan terhadap kepatuhan, keamanan data, dan potensi kegagalan.

Bila tanda kesiapan tersebut belum nampak, maka sebaiknya inovasi dipertahankan untuk berada pada fase perbaikan iteratif. Hal ini bertujuan untuk menghindari pembakuan sesuatu yang masih rapuh, belum terbukti keandalannya.

d. Proses Pembakuan: Dari Praktik Baik Menjadi Sistem

Untuk melakukan pembakuan secara efektif dapat dilakukan langkah berikut:

1. Mendokumentasikan mekanisem cara kerja terbaik secara ringkas. Pendokumentasian ini dimulai dari apa yang dilakukan saat praktik,

bukan dari teori. Dokumentasikan Langkah awal, proses pengambilan keputusan, dan titik kritis terjadinya kesalahan layanan.

2. Menentukan pemilik proses dan batas kewenangannya

SOP yang disusun sebaiknya disesuaikan dengan pemilik prosesnya. Setiap tahap pada SOP harus dilengkapi dengan penanggungjawab secara jelas dan tegas. Bila tidak, maka SOP tidak dapat diimplementasikan dengan baik dan benar.

3. Menetapkan standar waktu, mutu, dan kontrol
Penetapan standar waktu, mutu, dan kontrol perlu dilakukan sebagai bentuk indikator proses dapat dilanjutkan, diperbaiki atau ditolak.

4. Mengintegrasikan ke sistem operasional.
Pembakuan dilakukan dengan mengintegrasikan praktik baik inovasi ke dalam sistem operasional sehari-hari institusi. Bentuk integrasi pembakuan ini ditunjukkan melalui bentuk formulir, sistem informasi, alur persetujuan, template surat, hingga agenda rapat monitoring.

5. Menyusun mekanisme audit dan review SOP.
Institusi perlu menetapkan siklus review secara periodik (misalnya tiap 6 atau 12 bulan), indikator kepatuhan, serta kanal umpan balik.

Dengan pola ini, standarisasi tetap dapat diimplementasikan secara stabil, dan mampu menyesuaikan ketika kebutuhan pengguna dan regulasi berubah.

e. Menjaga agar Tidak Bergantung pada Orang

Kunci dari bagian ini adalah memindahkan keunggulan dari “orang hebat” menjadi “sistem yang baik”. Beberapa praktik sederhana yang efektif dilakukan antara lain:

- Checklist kerja untuk tugas kritis agar kualitas tidak bergantung ingatan.
- Ketersediaan template dokumen dan pola penyajian data agar variasi input menurun dan *rework* berkurang.
- Pelaksanaan pelatihan berdasarkan peran (*role based*) agar setiap peran mempunyai pemahaman yang sama terhadap standar dan tanggung jawabnya.
- Pelaksanaan audit kecil secara rutin dan periodik untuk menjaga disiplin tanpa membebani.
- Repositori pengetahuan (SOP, FAQ, contoh kasus) yang dapat diakses secara mudah setiap saat dan selalu diperbarui.

Pada saat pelaksanaan praktik baik ini, maka inovasi tidak perlu diawasi. Sistem yang menjaga konsistensi, dan manusia fokus pada peningkatan periode berikutnya.

Pembakuan inovasi yang dilaksanakan melalui kebijakan, SOP, dan standardisasi merupakan tahapan penting untuk menentukan keberlanjutan inovasi. Sebaliknya, inovasi yang tidak dibakukan akan hilang seiring perjalanan waktu. Sementara, inovasi yang dibakukan dengan baik akan berubah menjadi aset institusi. Pada tahap ini, institusi mempunyai peran penting dalam proses perbaikan layanan. Kondisi ini 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 dilakukan dalam bentuk yang relative sedikit, maka koordinasinya relatif mudah. Namun bila institusi menjalankan berbagai macam inovasi secara bersamaan, seperti *quick wins*, *strategic bets*, dan *compliance fixes*, tantangan utama berubah menjadi bagaimana menjaga agar semua bentuk inovasi tetap terkendali, selaras, dan tidak menguras organisasi. Pada tahap ini, manajemen portofolio berperan. Portofolio inovasi merupakan rekam jejak keseluruhan program inovasi dalam satu peta, sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan untuk menyusun prioritas, pengalokasian sumber daya, dan penentuan waktu yang sesuai untuk mempercepat inovasi, memperbaiki atau menghentika inovasi,

kan sebuah inovasi perlu dipercepat, diperbaiki, atau bahkan dihentikan.

Manajemen portofolio dapat berperan sebagai jembatan antara inovasi dan keberlanjutan institusi. Tanpa portofolio, inovasi berisiko menjadi sekumpulan inisiatif yang saling memperebutkan anggaran, SDM, dan perhatian, sementara layanan inti justru terganggu. Dengan portofolio, inovasi dapat diperlakukan sebagai investasi yang memberikan nilai melalui perbaikan efisiensi, kualitas, akses, transparansi, dan kepercayaan

- Prinsip Dasar Portofolio Inovasi

Untuk mendukung portofolio inovasi berjalan dengan baik, maka berikut prinsip yang perlu dijaga:

1. Fokus pada ide inovasi prioritas. Berbagai macam ide inovasi institusi tidak perlu semuanya dilakukan. Portofolio yang kuat biasanya memilih sedikit program berdampak tinggi dan memastikan eksekusinya matang, dibanding banyak program yang setengah jadi.
2. Keseimbangan antara kecepatan dan perencanaan strategi. Portofolio terdiri dari kolaborasi antara *quick wins* untuk membangun momentum dan memperbaiki layanan harian, *strategic bets* untuk meningkatkan kinerja, dan *compliance*

fixes untuk menjaga legitimasi serta meminimalisir risiko. Komposisi dapat berbeda, tetapi yang terpenting adalah prinsip keseimbangannya.

3. Transparansi pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Setiap inovasi yang dilakukan institusi harus mempunyai pemilik (*process owner*), target indikator, jadwal review, serta status pendanaan. Kondisi ini akan menguatkan implementasi inovasi di area operasional dan menjamin ketersediaan *evidence based*.

▪ 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 dilakukan untuk meminimalisir risiko yang umum terjadi, yaitu belum terujinya proyek besar akibat anggaran telah habis, disisi lain tidak ada dukungan untuk perubahan kecil yang memberikan dampak besar.

- Waktu perubahan atau penghentian inovasi

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 beberapa contoh kondisi dimana inovasi perlu dihentikan secara praktis:

- Belum ada perubahan signifikan pada indikator kunci setelah periode uji yang ditentukan (mis. 6–12 minggu untuk *quick wins*, 3–6 bulan untuk *strategic bets* tahap awal).
- Terjadinya peningkatan biaya dan ruang lingkup melampaui perencanaan yang telah disusun sebelumnya tanpa ada penambahan manfaat.
- Risiko kepatuhan/keamanan tidak dapat dimitigasi pada level yang dapat diterima.
- Rendahnya adopsi akibat inovasi yang dilakukan tidak kompatibel dengan pekerjaan nyata atau adanya peningkatan beban kerja tanpa ada penambahan manfaat.
- Terjadinya ketergantungan pada salah satu individu sehingga inovasi tidak bisa distandardisasi/ dibakukan.

Pemberhentian inovasi 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 harus mampu mendorong inovasi bisa dilakukan dengan tetap menjaga stabilitas pelayanan inti. Dengan penentuan prioritas, kesesuaian dalam alokasi sumber

daya, dan ketentuan pemberhentian inovasi yang tegas, inovasi dapat dikelola oleh sebagai investasi sehingga mampu menunjukkan hasil dengan peningkatan kinerja, dan pemenuhan kepatuhan. Rapat portofolio secara periodik menjadi media koordinasi yang menjaga semuanya tetap selaras, terukur, dan terjaga berkelanjutannya sehingga inovasi bukan menjadi beban tambahan namun menjadi kekuatan institusi.

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 seperti 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.

- 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.

- 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.

Dalam implementasinya, selain peran operasional, kolaborasi juga memerlukan peran tata kelola dalam bentuk:

- Kolaborasi antar sponsor untuk memastikan kerja sama selaras dengan strategi dan mampu mengatasi hambatan lintas organisasi.
- *Lead partner/coordinator* yang berfungsi untuk mengatur ritme kerja, agenda rapat, dan pelaporan kemajuan.
- Pemilik proses dan pemilik data untuk melakukan pemantauan standar proses dan tata kelola data tidak dilanggar.
- Penjaminan mutu/risiko untuk melakukan evaluasi dan pemeriksaan 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).

- Pembagian Manfaat Secara Adil, Transparan, dan Menghindari Konflik

Kolaborasi yang sehat tidak dilakukan hanya dengan pembagian tugas namun juga diiringi dengan 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 dilakukan dengan:

- Proporsional berbasis kontribusi yang berkaitan dengan sumber daya, keahlian, akses jaringan.
- Transparan dan terdokumentasi sehingga tidak terjadi ketergantungan dengan relasi secara personal.
- Mencegah terjadinya konflik kepentingan, misalnya dalam penggunaan data untuk kepentingan komersial diluar kesepakatan.
- Menyusun mekanisme evaluasi untuk menjamin semua pihak memperoleh manfaat sesuai yang diharapkan.

Kesepakatan manfaat perlu dituangkan dalam dokumen perjanjian kerja sama. Dokumen tersebut mengatur semua kegiatan operasional, tidak hanya pernyataan umum. Beberapa hal yang perlu dicantumkan dalam dokumen kerjasama antara lain pihak yang berhak menggunakan luaran, ketentuan untuk branding dan publikasi, serta aturan terkait pemeliharaan hasil kolaborasi.

- Data Sharing Dilakukan Secara Aman, Terkendali, dengan prinsip “Minim Data, Maksimal Nilai”

Dalam inovasi modern, data merupakan jantung kolaborasi yang berfungsi untuk menjaga integrasi layanan, media monitoring kinerja, menjamin ketelusuran, atau evaluasi dampak. Karena itu, data sharing dapat diatur dengan prinsip sesuai kebutuhan.

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 ditunjukkan dengan adanya pembagian data untuk publik, internal, terbatas, atau rahasia.
- Hak akses dan kontrol untuk mengatur terkait pihak yang dapat melihat, melakukan perubahan, mengunduh data, dan mekanisme audit trail dicatat.
- Keamanan dan privasi yang berhubungan dengan enkripsi, penyimpanan, backup, serta perlindungan data pribadi bila diperlukan.
- Standar data dan interoperabilitas yang mengatur terkait definisi data, format, dan kualitas input agar integrasi tidak menghasilkan “data kacau” yang memperbesar error.

- Penghapusan/retensi data untuk menentukan waktu penghapusan atau pengarsipan data.

Bila institusi belum mampu berbagi data secara penuh, kolaborasi dapat dilakukan melalui secara bertahap, dimulai dari data agregat, kemudian meningkat ke data yang lebih detail setelah kontrol keamanan dan kepatuhan terbukti.

- Kepatuhan dan Akuntabilitas Untuk Menjaga Legitimasi

Kolaborasi berpotensi terjadinya risiko yang berkaitan dengan kepatuhan karena melibatkan berbagai organisasi. Oleh karenanya, sejak awal perlu ditetapkan standar minimal kepatuhan yang terkait dengan regulasi yang berlaku, kewajiban melakukan pelaporan, standar pelaksanaan pengadaan, etika, mekanisme perlindungan data, dan persyaratan mutu layanan.

Beberapa mekanisme praktis yang menjaga akuntabilitas kolaborasi:

- *Due diligence* mitra yang berkaitan dengan rekam jejak, kapasitas, integritas, kepatuhan
- Tersedianya klausul kepatuhan dan sanksi dalam perjanjian kerja sama
- Tersedianya mekanisme audit dan pelaporan berkala berbasis indikator, antara lain dalam bentuk KPI dan jenis risiko.

- Protokol eskalasi masalah yang berhubungan dengan personel yang dihubungi, ketentuan waktu respons, dan pengambilan keputusan darurat
- Tersedianya rencana keberlanjutan setelah proyek selesai, seperti penentuan pihak yang melakukan pemeliharaan sistem, pembiayaan, dan keberlanjutan SOP)

Kepatuhan yang kuat akan melindungi institusi dari sanksi, menjaga kepercayaan publik. Pelaksanaan kolaborasi yang menghasilkan nilai namun menimbulkan pelanggaran data atau konflik kepentingan dapat berakibat meruntuhkan reputasi lebih cepat daripada manfaat yang dibangun.

4.5. Ritme Kerja: Dari Kesepakatan ke Implementasi

Dalam rangka melaksanakan kolaborasi, institusi perlu merancang ritme kerja yang konsisten melalui:

- Kick-off yang bertujuan untuk menyepakati tujuan, ruang lingkup, KPI, peran, dan baseline.
- Rapat koordinasi rutin secara periodic dengan fokus pembahasana pada progres, hambatan, dan keputusan cepat.
- Review bulanan yang berfungsi untuk menilai KPI, risiko, dan kebutuhan perubahan scope.

- Evaluasi fase/pilot yang berfungsi untuk memutuskan lanjut, perbaiki, skalakan, atau hentikan.

Ritme ini diperlukan untuk menjamin bahwa kolaborasi tidak bergantung pada momentum awal, melainkan memiliki “mesin” yang menjaga eksekusi.

Tata kelola kolaborasi membuat kerja sama sebagai alat strategis, tidak menimbulkan 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 berkembang di dalam lingkungan yang mau belajar. Tidak hanya belajar lewat pelatihan formal, namun belajar dari pekerjaan: keluhan pengguna, ketidaksesuaian hasil yang berulang, keterlambatan layanan, atau bahkan dari proyek yang tidak berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Untuk alasan ini, budaya belajar adalah implementasi halus yang memiliki biaya meningkatkan efektivitas dan daya tegap di pengumuman yang adaptif, tanpa kehilangan kinerja inti. Budaya belajar membuat institusi tidak menjadi seorang yang defensif bila terjadi masalah, malah menjadi responsive untuk memperbaiki sistem keluhan, bukan menyalahkan orang.

Namun, budaya belajar tidak akan tumbuh jika orang merasa tidak aman untuk berbicara. Di sinilah pentingnya rasa aman psikologis. Rasa aman psikologis dapat diartikan 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 ada, perilaku belajar muncul secara alami. Orang menjadi lebih berani

menguji asumsi, lebih cepat mengoreksi kesalahan, dan lebih terbuka untuk melakukan perbaikan.

a. Mengapa Budaya Belajar Penting untuk Keberlanjutan

Budaya belajar mengubah cara institusi memaknai masalah. Jika organisasi menjadikan belajar sebagai kebiasaan, masalah tidak lagi dianggap sebagai sesuatu yang harus disembunyikan; sebaliknya, mereka dianggap sebagai sinyal penting yang menunjukkan bagian mana dari proses yang perlu diperbaiki. Inovasi sangat dipengaruhi oleh perspektif ini. Ketika masalah tidak diselesaikan, kesalahan yang sama sering terjadi, pekerjaan harus diulang berulang kali, dan kualitas layanan tidak pernah benar-benar stabil. Sebaliknya, lembaga yang ingin belajar akan membangun kebiasaan yang sederhana tetapi penting, seperti memeriksa kondisi awal secara akurat, menemukan sumber masalah, melakukan perbaikan kecil dengan cepat, dan kemudian menjadikannya standar kerja baru agar praktik baik tidak hilang begitu saja.

Selain itu, budaya belajar meningkatkan ketahanan. Dalam situasi krisis, organisasi tidak memiliki waktu untuk proses yang lama. Kemampuan untuk beradaptasi cepat diperlukan, seperti mengelola risiko, menyesuaikan layanan, dan membuat keputusan yang mudah. 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, pada saat mengetahui 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 menjadi 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 berdasarkan data, sinyal lapangan, dinamika regulasi, dan suasana organisasi di masa lalu dan 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 untuk 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 defensive yang ditunjukkan dengan 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 diringkas menjadi satu halaman: peta pihak terdampak, isu resistensi, dan 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

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 atau 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.

- 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.

- 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).
- 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 (misalnya 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.

- 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 terdiri dari unit pelaksana, *champion*, dan 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 kepercayaan.
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*, seperti 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* 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 (misalnya mencari informasi, mengajukan, verifikasi, diproses, selesai, dan 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 standardisasi 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 naik tetapi 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 dengan 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 standarisasi.

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 dengan memantau kinerja: SLA, *cycle time*, error, keluhan, volume layanan.
2. Diagnostik dengan mencari penyebab: tahap mana paling lama, jenis kasus apa yang paling sering error, unit mana yang paling banyak *rework*.
3. Preskriptif ringan dengan rekomendasi tindakan: prioritas antrian, penjadwalan sumber daya, skenario perbaikan proses.

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

- kecepatan deteksi masalah (*lead time* dari isu menjadi tindakan),
- penurunan variasi layanan (konsistensi lintas unit),
- ketepatan alokasi SDM (jam sibuk lebih tertangani),
- peningkatan kualitas keputusan (misalnya 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 (misalnya 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, melainkan 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 dan digital).

Akar penyebab umum

- proses belum disederhanakan, 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 dan 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, dan 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 dengan ruang lingkup 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

