



MODUL
TATA CARA
PLANNING DAN ACTION INNOVATION

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2019



MODUL
TATA CARA *PLANNING* DAN *ACTION*
INNOVATION

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2019

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita kehadirat Allah SWT-Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat-Nya Pusdiklat Tenaga Administrasi telah menyelesaikan penyusunan modul diklat.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan, khususnya kepada para penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas diklat di Kementerian Agama.

Subtansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari kurikulum dan silabus (kursil) diklat yang telah disusun sebelumnya, dan modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi dari kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta diklat dalam memahami materi yang diajarkan.

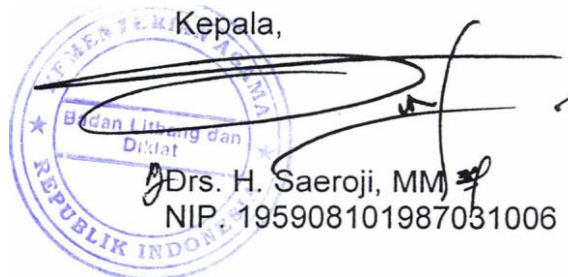
Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta diklat dalam proses belajar mengajar baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan.

Dalam kesempatan ini, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan, sehingga kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semoga modul ini bermanfaat bagi kita semua, dan selamat membaca.

Jakarta, Mei 2019

Kepala,



Drs. H. Saeroji, MM
NIP. 195908101987031006



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 27 TAHUN 2019

TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama diperlukan bahan ajar berupa modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama;
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 59 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2018;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Pada Kementerian Agama;

6. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 43 Tahun 2016 tentang Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.
- KESATU : Menetapkan modul pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama adalah sebagaimana tercantum pada lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA : Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU terdiri dari 14 (empat belas) modul.
- KETIGA : Modul sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU digunakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dalam penyelenggaraan pelatihan tenaga administrasi.
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku mulai tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 27 Februari 2019

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 27 TAHUN 2019
TENTANG
MODUL PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL
1.	Modul e-government Pada Bidang Pendidikan
2.	Modul Teknologi Informasi Fundamental dan Terapan
3.	Modul Juknis dan SOP Pelaksanaan UNBK
4.	Modul Infrastruktur Teknologi Informasi UNBK
5.	Modul <i>Troubleshooting</i> Instalasi, Konfigurasi, dan Sistem pada Aplikasi CBT
6.	Modul Instalasi, Konfigurasi, dan <i>Troubleshooting</i> Sistem dan Aplikasi CBT
7.	Modul Manajemen Agen Perubahan dan Rencana Aksi Perubahan
8.	Modul Tata Cara <i>Planning</i> dan <i>Action Inovation</i>
9.	Modul Teknis Mengatasi Hambatan dan Kendala dalam Berkinerja
10.	Modul Internalisasi Nilai Nilai Agama sebagai Mindsetting
11.	Modul Teknis Memberi Motivasi kepada Teman Selingkungan dan Bawahan
12.	Modul Sistem Pengeluaran, Pengujian, dan Pembayaran Tagihan
13.	Modul Pengelolaan Uang Persediaan
14.	Modul Pembukuan dan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 27 Tahun 2019	iv
Lampiran Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 27 Tahun 2019	vi
Daftar Isi	vii
Petunjuk Penggunaan Modul	ix
 BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
E. Peta Hasil Belajar	4
 BAB II TUJUAN PEMBUAT PLANNING DAN TATA CARA MENDESAINNYA	5
A. Pengertian Planning	5
B. Tujuan Planning	5
C. Fungsi Planning	6
D. Latihan	8
E. Rangkuman	8
F. Evaluasi	9
G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	10
 BAB III TATA CARA MENDESAIN PERUBAHAN MANAJEMEN POLA PIKIR	11
A. Pola Pikir Inovatif	11
B. Desain Perubahan Manajemen Pola Pikir	13
C. Latihan	14
D. Rangkuman	15
E. Evaluasi	15
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	17

BAB IV	TATA CARA PELAKSANAAN DAN DESIGN	
	PERUBAHAN BUDAYA KERJA	18
A.	Proses Formasi Budaya Organisasi	18
B.	Strategi Perubahan dan Pengembangan Budaya Kerja ...	21
C.	Hambatan dan Tantangan Pengembangan Budaya Kerja.....	23
D.	Latihan	27
E.	Rangkuman	27
F.	Evaluasi.....	28
G.	Umpan Balik dan Tindak Lanjut	29
BAB V	ACTION INNOVATION	30
A.	Pengertian Inovasi.....	30
B.	Ruang Lingkup Inovasi.....	31
C.	Tahapan Inovasi	35
D.	Kanvas Model Inovasi	39
E.	Latihan	45
F.	Rangkuman	45
G.	Evaluasi.....	46
H.	Umpan Balik dan Tindak Lanjut	48
BAB VI	PENUTUP.....	49
A.	Evaluasi Kegiatan Belajar.....	49
B.	Umpan Balik dan Tindak Lanjut	55
C.	Kunci Jawaban Evaluasi	55
REFERENSI.....		56

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Untuk memudahkan mempelajari isi modul, Saudara diharapkan untuk memperhatikan hal-hal di bawah ini, sebagai berikut:

1. Baca dan pahami terlebih dahulu materi latar belakang masalah, deskripsi singkat, tujuan pembelajaran, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta kompetensi, materi pokok dan sub materi pokok, sebelum dilanjutkan membaca materi-materi berikutnya.
2. Cari, baca dan pahami beberapa literatur baik buku maupun jurnal yang berkenaan dengan kepala madrasah dan pengembangan potensi diri
3. Pelajarilah seluruh isi materi dengan baik, jika belum paham atau masih menemukan kesulitan maka ulangi sekali lagi
4. Bacalah materi dalam modul ini secara runtut dan tidak melompat-lompat atau bolak balik agar Saudara memperoleh pemahaman yang komprehensif
5. Bila perlu, pelajarilah modul ini secara berkelompok sehingga memperkaya pemahaman dan pengalaman belajar Saudara
6. Untuk mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan materi, Saudara harus mengerjakan latihan, evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar secara mandiri
7. Dalam mengerjakan evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar, Saudara diminta untuk tidak melihat kunci jawaban terlebih dahulu. Jika evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar telah dikerjakan, cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang telah tersedia.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk yang diberi kesempurnaan akal oleh Yang Maha Pencipta. Dengan akalnya, manusia memiliki kecenderungan untuk melakukan eksplorasi semua sumber daya yang dimilikinya, melakukan inovasi, menemukan cara-cara baru yang dapat membuat hidup menjadi lebih baik. Kecenderungan untuk berpikir kreatif dan inovatif ini merupakan hal yang fitrah pada manusia sehingga dapat beradaptasi dan bertahan dari zaman ke zaman.

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan, sesuai dengan dinamika perkembangan zaman. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh kemampuan setiap individu melakukan perubahan. Konsep pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) menjadi syarat untuk membangun suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat, bahkan dengan cepat menciptakan perubahan untuk merespon perubahan lingkungan eksternal yang telah terjadi atau potensial akan terjadi (Mulyadi, 1997).

Pemerintah melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mencanangkan perubahan melalui Reformasi Birokrasi untuk mencapai kinerja pemerintah yang lebih baik. Reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.

Dalam mewujudkan tujuan Reformasi Birokrasi, salah satu hal yang dianggap krusial adalah dengan membentuk agen-agen perubahan di lingkungan organisasi pemerintah. Agen perubahan ini adalah individu atau kelompok organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap

individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Salah satu tugas dari agen perubahan adalah sebagai penggerak perubahan yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Oleh karena itu, seorang agen perubahan seyogyanya memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam membuat dan mendesain rencana kerja perubahan (*planning*), membuat desain perubahan manajemen pola pikir dan tata cara pelaksanaan dari desain perubahan budaya kerja serta *action innovation*.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Mata diklat ini membahas tentang tujuan membuat *planning* dan tata cara mendesainnya, tata cara membuat desain perubahan manajemen pola pikir, tata cara pelaksanaan dari desain perubahan budaya dan *action innovation*.

C. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diklat diharapkan mampu mengimplementasikan *action innovation*.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran mata diklat ini, peserta diharapkan mampu :

- a. Menjelaskan tentang tujuan membuat *planning* dan tata cara mendesainnya
- b. Mempraktikkan tentang tata cara membuat desain perubahan manajemen pola pikir
- c. Menjelaskan cara komunikasi yang efektif dalam kelas tentang tata cara pelaksanaan dari desain perubahan budaya kerja
- d. Menyusun komitmen bersama dalam *action innovation*

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Adapun yang menjadi pokok bahasan dalam mata diklat ini adalah

1. Tujuan membuat *planning* dan tata cara mendesainnya
 - 1.1 Pengertian *Planning*
 - 1.2 Tujuan *Planning*
 - 1.3 Fungsi *Planning*
 - 1.4 Tata cara Mendesain Perencanaan
2. Tata cara membuat desain perubahan manajemen pola pikir
 - 2.1 Pola pikir Inovatif
 - 2.2 Desain Perubahan Manajemen Pola Pikir
3. Tata cara pelaksanaan desain perubahan budaya kerja
 - 3.1 Proses Formasi Budaya Organisasi
 - 3.2 Strategi Perubahan dan Pengembangan Budaya Kerja
 - 3.3 Hambatan dan tantangan pengembangan Budaya Kerja
4. *Action Innovation*
 - 4.1 Pengertian Inovasi
 - 4.2 Ruang Lingkup Inovasi
 - 4.3 Tahapan Inovasi
 - 4.4 Kanvas Model Inovasi

E. PETA HASIL BELAJAR



KEGIATAN BELAJAR I

TUJUAN MEMBUAT *PLANNING* DAN TATA CARA MENDESAINNYA

A. Pengertian *Planning*

Dalam merencanakan sebuah kegiatan, terlebih lagi merencanakan sebuah inovasi, proses perencanaan (*planning*) merupakan hal yang mutlak untuk dilakukan. Seorang agen perubahan harus mampu merancang dan mengimplementasikan inovasi yang dimulai dengan tahap perencanaan.

Perencanaan atau *Planning* merupakan salah satu dari Empat Fungsi Dasar Manajemen. Dalam keempat fungsi dasar tersebut, Perencanaan menduduki urutan pertama sebagai fungsi yang harus dilakukan terlebih dahulu sebelum melanjutkan ke fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya. Dengan kata lain, Perencanaan atau *planning* ini merupakan landasan dari fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya untuk mencapai tujuan organisasinya.

Menurut R. Schermerhorn (1996:138), Perencanaan adalah Proses penetapan tujuan dan penentuan apa yang harus dikerjakan untuk merealisasikannya. Sedangkan definisi Perencanaan (*Planning*) menurut Samuel Certo (1997:134) adalah Proses penentuan bagaimana sistem manajemen (organisasi) akan mencapai atau merealisasikan tujuannya. Jadi pada dasarnya, yang dimaksud dengan Perencanaan atau *Planning* ini dalam Manajemen adalah menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya. Perencanaan ini berkaitan dengan menciptakan prosedur, aturan dan pedoman untuk pencapaian tujuan organisasi.

B. Tujuan *Planning*

Tujuan Perencanaan atau *Planning* ini adalah untuk membantu Organisasi mencapai tujuannya dengan meminimalisasikan resiko ketidakpastian yang akan terjadi pada organisasi yang bersangkutan. Sedangkan manfaat dari Perencanaan dalam suatu organisasi adalah untuk memberikan pedoman yang sistematis dan membantu para

manajer untuk berorientasi ke depan serta penekanan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik dan sistematis akan menaikkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.¹

Selain itu, Albert Silalahi (1987) dalam (Sarinah & Mardalena, 2017) menjelaskan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
- b. Perencanaan memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
- c. Perencanaan juga dapat menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- d. Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

C. Fungsi *Planning*

(Sarinah & Mardalena, 2017) menyatakan bahwa dalam proses *planning* terdapat beberapa fungsi, yaitu:

1. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha.

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuannya. Misalnya seseorang ingin pergi dari Bandung ke Surabaya naik kereta api. Di sini Surabaya merupakan tujuan, sedangkan kereta api merupakan perencanaan atau alat mencapai sasaran tersebut.

2. Memberikan pedoman, pegangan dan arah.

Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai suatu tujuan. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya. Misalnya seorang pilot terbang melintasi

¹ <http://ppic1908.blogspot.com/2017/01/pengertian-perencanaan-planning-dan.html>

Samudera tanpa mengetahui apakah ia ingin menuju ke Inggris, Belanda atau Australia, maka ia akan berada di dalam ketidakpastian.

3. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material.

Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain, apakah masih dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan. Misalnya suatu perusahaan menetapkan tujuan bahwa omzet penjualan untuk tahun yang akan datang dinaikkan sebanyak 10%. Untuk itu ditetapkan alternatif media promosi antara lain radio, majalah dan surat kabar. Karena keterbatasan dana yang dimiliki, pilihan jatuh pada surat kabar karena dianggap realitas dan paling ekonomis. Tetapi selain itu, perencanaan yang baik memerlukan pemikiran lebih lanjut tentang surat kabar apa, hari pertemuannya dan judul iklan.

4. Memudahkan pengawasan.

Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena *planning* merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha. Agar dapat membuat perencanaan yang baik, maka manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual.

5. Kemampuan evaluasi yang teratur.

Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai. Sehingga tidak terjadi *under planning* dan *over planning*.

6. Sebagai alat koordinasi.

Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang-kadang begitu kompleks, karena untuk perencanaan tersebut meliputi berbagai bidang di mana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-benturan yang akibatnya dapat cukup parah. Dapat kita misalkan, perjalanan suatu kereta api yang dengan tanpa adanya koordinasi yang baik, kemungkinan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan.

D. Latihan

Apakah yang disebut dengan *planning* dalam manajemen? Apa tujuan melakukan *planning* dalam mengelola berbagai kegiatan?

Jawaban:

Planning adalah proses menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya.

Tujuan melakukan *planning*:

1. mengantisipasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
2. memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
3. menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
4. menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

E. Rangkuman

Tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. mengantisipasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
- b. memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
- c. menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- d. menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

Fungsi *planning* adalah :

1. Memberikan pedoman, pegangan dan arah.
2. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material.
3. Memudahkan pengawasan.
4. Kemampuan evaluasi yang teratur.
5. Sebagai alat koordinasi.

F. Evaluasi

1. Yang tidak termasuk berikut ini merupakan fungsi dasar dari manajemen:
 - a. *Planning* (perencanaan)
 - b. *Coordinating* (koordinasi)
 - c. *Organizing* (organisasi)
 - d. *Controlling* (pengendalian)
 - e. *Actuating* (pelaksanaan)
2. Salah satu unsur dari *planning* (perencanaan) adalah
 - a. Mengorganisir sumber daya
 - b. Menetapkan tujuan organisasi
 - c. Melakukan pengawasan
 - d. Melakukan koordinasi dan kolaborasi
 - e. Menentukan anggota tim
3. Yang tidak termasuk tujuan *planning* adalah sebagaimana berikut ini:
 - a. mengantisipasi dan merekam perubahan
 - b. memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
 - c. menghindari atau setidaknya-tidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
 - d. Membentuk tim yang kuat dan inovatif
 - e. menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.
4. Bagaimana *Planning* dapat mempermudah pengawasan?
 - a. Dengan menghindari pemborosan sumberdaya
 - b. Dengan ditetapkannya tujuan dan standar yang akan digunakan dalam pengawasan dan evaluasi
 - c. Dengan menyesuaikan diri pada perubahan
 - d. Dengan manajemen kinerja yang baik
 - e. Dengan jalur koordinasi yang baik

5. Fungsi *planning* adalah berikut ini kecuali:
- a. Memberikan pedoman, pegangan dan arah.
 - b. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material.
 - c. Memudahkan pengawasan.
 - d. Kemampuan evaluasi yang teratur.
 - e. Sebagai alat koordinasi.

G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk lebih memperdalam pengertian saudara tentang Tujuan dan Fungsi Planning, silahkan saudara merefleksikannya dalam bentuk perencanaan kegiatan sehari-hari. Tuliskan di selembar kertas, bagaimana rencana anda tersebut dan bagaimana saudara akan memastikan bahwa rencana itu akan tercapai. Selanjutnya bacalah literatur literatur yang berkaitan dengan proses perencanaan dalam manajemen.

KEGIATAN BELAJAR II

TATA CARA MENDESAIN PERUBAHAN MANAJEMEN POLA PIKIR

A. Pola Pikir Inovatif

Reformasi Birokrasi menuntut Aparatur Sipil Negara untuk memiliki *Mindset* dan *Culture Set* baru sesuai dengan tuntutan untuk menjadi Aparatur Negara yang berkelas dunia (*World Class Bureaucracy*) di tahun 2025. Kepercayaan masyarakat terhadap ASN yang menurun, korup, malas, tidak produktif, kurang memberikan pelayanan, etos kerja rendah dan lain-lain membutuhkan reformasi/perubahan Pola Pikir inovatif yang berorientasi pada pelayanan kepada pelanggan dan peningkatan budaya kerja.

Pola Pikir Inovatif adalah keadaan pikiran yang spesifik yang mengorientasikan manusia ke arah kegiatan inovatif. Pola pikir sangat terkait dengan keyakinan atau apa yang diyakini baik/buruk bagi seseorang. Orang dengan pola pikir inovatif memiliki keyakinan bahwa inovasi dibutuhkan dan bermanfaat bagi sebuah organisasi. Dengan inovasi mereka dapat membuat perbedaan. Mereka juga memiliki kemampuan untuk berinovasi. Sebagai agen perubahan, sudah seyogyanya kita memiliki pola pikir yang inovatif untuk menjadi pribadi yang amanah dan berorientasi melayani para *stakeholder*.

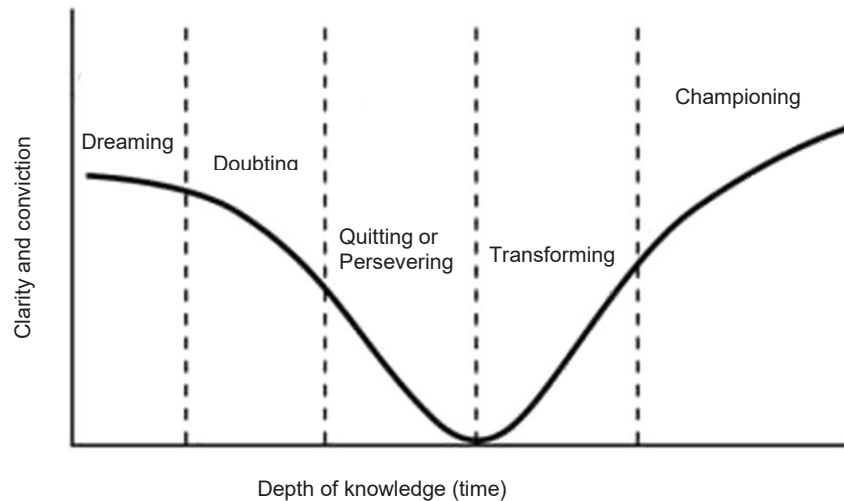
Beberapa ciri seseorang dengan pola pikir yang inovatif diantaranya:

- a. Selalu terdorong oleh keinginan untuk menciptakan
- b. Ingin membuat perbedaan
- c. Senantiasa berbagi semangat dalam mencapai tujuan
- d. Cinta akan perubahan
- e. Bersikap terbuka untuk kegagalan dan pembelajaran

Pola pikir kreatif dan inovatif dapat ditingkatkan melalui empat kebiasaan berikut ini yaitu:

- a. Mampu mengubah perspektif seseorang
- b. Berani mengambil resiko

- c. Menemukan hal yang membuat seseorang bersemangat
- d. Menantang asumsi dan merangkul ambiguitas



Gambar 6.1 Docherty's Innovation Mindset Model

(Docherty, 2004) mengemukakan sebuah model yang menjelaskan mengenai bagaimana pola pikir inovatif itu dapat diadopsi seperti yang diilustrasikan pada gambar 6.1. Pada awalnya semua orang bersemangat. Orang-orang memiliki keinginan untuk bertindak dan percaya bahwa mereka mampu membuat sesuatu yang hebat (*dreaming*). Kemudian hal itu tidak semudah yang kita duga. Ada kalanya harus menemui kegagalan. Dengan kegagalan ini kita belajar dan menemukan solusi baru. Kegagalan adalah elemen inovasi yang alami dan berguna. Begitulah pada umumnya cara belajar seseorang dan menyesuaikan solusi. Atau mungkin sudah waktunya untuk mencoba tantangan lain (*doubting*). Saat kita mengembangkan konsep inovatif ke dalam solusi praktis dunia nyata, kita akan belajar lebih banyak.

Tahap ke-3 (Berhenti atau *Perservering*) adalah tahapan yang benar-benar memisahkan para inovator dari para pemimpi. Mereka yang bersabar dan tidak berhenti walaupun sering mengalami kegagalan akan mendapatkan pengalaman transformasional karena telah bekerja melalui tantangan dan mendapatkan kepercayaan diri baru yang dibangun di atas pengetahuan dan pengalaman yang dialaminya (*transforming*).

Individu dan organisasi yang berulang kali berjuang melalui jalan menuju peristiwa transformasional ini memperoleh kemampuan untuk memperjuangkan ide-ide inovatif dan berpotensi memiliki risiko yang tinggi. Hal ini bukan optimisme buta, itu adalah pengakuan dan ketenangan tentang proses *trial and error* dan pengembangan naluri untuk memutuskan kapan waktu yang tepat untuk melanjutkan tantangan atau beralih ke yang berikutnya.

B. Desain Perubahan Manajemen Pola Pikir

Perubahan bagi suatu organisasi, besar atau kecil, baik di sektor swasta maupun publik merupakan hal yang tidak terelakkan. Tren perubahan organisasi tersebut terus meningkat dalam frekuensi, kecepatan, kompleksitas dan gejolak dalam kondisi saat ini, dan sepertinya tidak ada tanda-tanda penurunan. Tujuan konkret manajemen perubahan bagi beberapa organisasi yang berbeda mungkin tidak sama, namun etos manajemen perubahan sama, yaitu, menjadikan organisasi lebih efektif, efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan yang bergejolak.

Perubahan pada area Pola Pikir (*mindset*) dan Budaya Organisasi (*culture set*) aparatur merupakan salah satu pengertian manajemen Perubahan yakni berupa upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi dapat terjadi karena adanya tuntutan dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak statis melainkan dinamis sehingga mampu menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat.

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dan dinamis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik. Di samping itu, untuk menuju ke arah peningkatan manajemen SDM sebagai salah satu unsur penting dari organisasi yang akan menggerakkan dan menjalani proses perubahan tersebut.

Manajemen perubahan akan lebih artikulatif jika dalam pelaksanaannya banyak mengikutsertakan dan didukung penuh oleh agen perubahan yakni individu atau kelompok pegawai yang secara aktif memotori perencanaan perubahan dan implementasinya. Para agen perubahan

diharapkan dapat menjadi contoh atau *role model*, baik dalam prestasi kerja maupun dalam perilaku.

Mengacu pada Strategi Manajemen Perubahan Kementerian Luar Negeri (2013), tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi ASN mencakup antara lain:

1. *Awareness*, meningkatkan pemahaman dan membangkitkan kesadaran pegawai terhadap perubahan yang direncanakan;
2. *Desire*, membuat pegawai merasa sudah mulai memiliki “keinginan untuk berubah” sesuai dengan rencana;
3. *Knowledge*, memahami tujuan dan pentingnya perubahan serta mengetahui bagaimana menjalankannya;
4. *Ability*, memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik dan
5. *Reinforcement*, perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan dan bahkan disempurnakan.

C. Latihan

Jelaskan tahapan yang perlu dilakukan oleh ASN dalam melakukan suatu perubahan pola pikir

Jawaban :

Tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi ASN mencakup antara lain:

1. *Awareness*, meningkatkan pemahaman dan membangkitkan kesadaran pegawai terhadap perubahan yang direncanakan;
2. *Desire*, membuat pegawai merasa sudah mulai memiliki “keinginan untuk berubah” sesuai dengan rencana;
3. *Knowledge*, memahami tujuan dan pentingnya perubahan serta mengetahui bagaimana menjalankannya;
4. *Ability*, memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik dan
5. *Reinforcement*, perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan dan bahkan disempurnakan.

D. Rangkuman

Pola Pikir Inovatif adalah keadaan pikiran yang spesifik yang mengorientasikan manusia ke arah kegiatan inovatif. Ciri seseorang dengan pola pikir yang inovatif diantaranya :

1. Selalu terdorong oleh keinginan untuk menciptakan
2. Ingin membuat perbedaan
3. Senantiasa berbagi semangat dalam mencapai tujuan
4. Cinta akan perubahan
5. Bersikap terbuka untuk kegagalan dan pembelajaran

Docherty menjelaskan mengenai bagaimana pola pikir inovatif itu dapat diadopsi yaitu melalui tahapan-tahapan sebagai berikut ini :

1. *Dreaming*
2. *Doubting*
3. *Quitting/persevering*
4. *Transforming*
5. *Championing*

Tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi ASN mencakup antara lain:

1. *Awareness*
2. *Desire*
3. *Knowledge*
4. *Ability*
5. *Reinforcement*

E. Evaluasi

1. Salah satu ciri seseorang dengan pola pikir inovatif adalah:
 - a. Pasrah dan menyerah pada keadaan
 - b. Bersikap terbuka untuk kegagalan dan pembelajaran
 - c. Bersikap asal berbeda

- d. Selalu membutuhkan arahan dalam tindakannya
 - e. Memanfaatkan waktu bekerja untuk mengerjakan hal lain di luar tugas fungsinya
2. Yang tidak termasuk adopsi pola pikir inovatif melalui tahapan berikut ini:
- a. *Dreaming*
 - b. *Doubting*
 - c. *Delivering*
 - d. *Transforming*
 - e. *Championing*
3. Yang tidak termasuk tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi ASN mencakup antara lain:
- a. *Awareness*
 - b. *Desire*
 - c. *Knowledge*
 - d. *Agility*
 - e. *Reinforcement*
4. Perubahan organisasi dapat terjadi karena adanya tuntutan dari dalam maupun dari luar organisasi. Salah satu contoh tuntutan perubahan dari luar organisasi adalah:
- a. Dorongan *public* akan pelayanan yang lebih baik
 - b. Tekanan dunia internasional
 - c. Adanya perubahan sumber daya
 - d. Globalisasi
 - e. Rendahnya kapasitas SDM
5. Yang tidak termasuk pola pikir kreatif dan inovatif dapat ditingkatkan melalui empat kebiasaan berikut ini:
- a. Mampu mengubah perspektif seseorang
 - b. Berani mengambil resiko
 - c. Berani berbeda

- d. Menemukan hal yang membuat seseorang bersemangat
- e. Menantang asumsi dan merangkul ambiguitas

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk lebih memperdalam pengertian saudara tentang Tata Cara Mendesain Perubahan Manajemen Pola Pikir, silahkan saudara merefleksikannya dalam sesuai dengan tahapan perubahan pola pikir ASN. Lakukan *self assessment* mengenai kelima hal berikut ini:

1. *Awareness*, apakah saya paham dan berusaha membuat pegawai lain menjadi paham tentang tujuan perubahan?
2. *Desire*, apakah saya sudah membuat pegawai mulai merasa memiliki “keinginan untuk berubah” sesuai dengan rencana?
3. *Knowledge*, apakah tujuan dan pentingnya perubahan serta bagaimana menjalankannya di unit kerja saya?
4. *Ability*, bagaimana saya dapat menjalankan perubahan dengan baik?
5. *Reinforcement*, bagaimana saya akan mempertahankan/ menyempurnakan perubahan yang telah dilakukan?

Selanjutnya bacalah literatur-literatur yang berkaitan dengan manajemen perubahan.

KEGIATAN BELAJAR III

TATA CARA PELAKSANAAN DAN *DESIGN* PERUBAHAN BUDAYA KERJA

Budaya kerja sebuah organisasi bukanlah suatu hal yang muncul secara tiba-tiba dan otomatis berlaku bersamaan dengan munculnya sebuah organisasi. Pembentukan budaya kerja sebuah organisasi biasanya melalui sebuah rangkaian proses yang *relative* panjang, tidak mudah dan sering kali pada awalnya tidak begitu disadari oleh anggota-anggotanya.

Masyarakat budaya di Indonesia terbentuk melalui proses yang panjang. Hal ini ditandai dari:

1. Kebiasaan hidup yang telah terlembagakan dalam kehidupan sehari-hari;
2. Adanya kebutuhan akan identitas yang unik dari suatu kelompok, golongan, masyarakat;
3. Proses asimilasi, adaptasi dan pembelajaran yang terus menerus;
4. Kepercayaan terhadap Sang Pencipta (Religiusitas) memberikan warna dalam wujud kebudayaan masyarakat.

Kata kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta *buddhayah*. Sebagai bentuk jamak dari kata *buddhi* yang berarti “budi” dan “akal”. Jadi kebudayaan adalah hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal. Pendapat lain mengatakan kebudayaan berasal dari kata majemuk “budidaya” yang berarti “daya dari budi” dan “daya dari akal “yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan diartikan oleh Sir Edward B. Taylor sebagai keseluruhan kompleks dari ide dan segala sesuatu yang dihasilkan manusia dalam pengalaman historisnya. Sedangkan menurut Kessing, kebudayaan didefinisikan sebagai totalitas pengetahuan manusia, pengalaman yang terakumulasi dan yang ditransmisikan secara sosial. Kebudayaan adalah tingkah laku yang diperoleh melalui proses sosialisasi.

Kebudayaan sudah barang tentu memiliki wujud. Terdapat paling tidak tiga wujud kebudayaan, yaitu:

1. Wujud Ideal

Sebagai kompleksitas ide, gagasan dan norma. Bersifat abstrak, tidak bisa diraba, karena ada pada alam pikiran warga masyarakat dimana kebudayaan itu ada.

2. Sistem Sosial

Untuk mewujudkan ide dan gagasannya, manusia melakukan aktivitas secara sosial tidak secara individual. Aktivitas budaya bersifat konkrit.

3. Wujud Fisik

Meliputi semua benda hasil karya manusia hasil aktivitas sosial, seperti candi, keris, rumah, gedung mesin dsbnya. Sifatnya bersifat konkrit. Dapat diraba dan diobservasi.

Pada dasarnya ketiga wujud kebudayaan ini saling mempengaruhi satu sama lain, sebagai dialektika yang menandai proses perkembangan kebudayaan dari masa ke masa.

Kebudayaan memiliki ciri-ciri. Beberapa ciri dari kebudayaan yang dapat diidentifikasi antara lain adalah:

1. Kebudayaan adalah produk manusia, ciptaan manusia bukan ciptaan Tuhan.
2. Kebudayaan selalu bersifat sosial. Tidak pernah bersifat individual.
3. Kebudayaan diteruskan lewat proses belajar. Diwariskan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.
4. Kebudayaan bersifat simbolik. Sebagai ekspresi atau ungkapan kehadiran manusia.
5. Kebudayaan adalah sistem pemenuhan berbagai kebutuhan manusia. Tidak seperti hewan, manusia memenuhi segala kebutuhannya dengan cara-cara yang beradab. Misalnya dalam mengolah makanan.

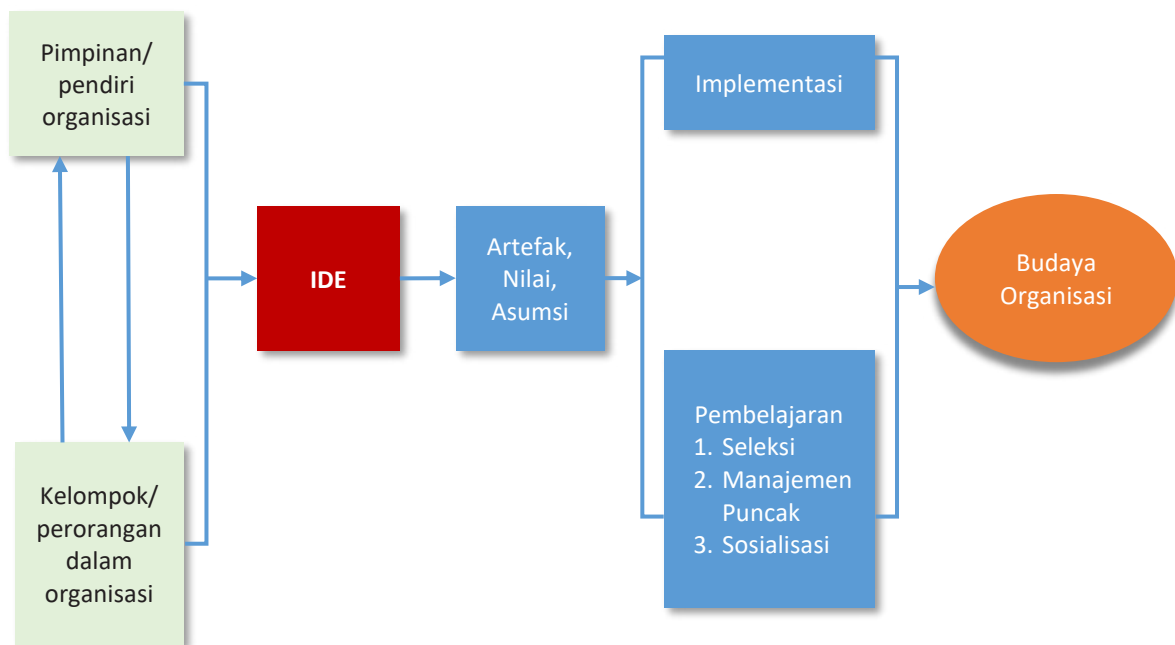
Budaya kerja merupakan kesepakatan dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kesepakatan ini timbul dari interaksi yang intens antar seluruh elemen organisasi sehingga melahirkan pola-pola tertentu yang khas dan menjadi identitas atau warna di organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, pola-pola tersebut kemudian mengkristal dan mengalami proses pelebagaan. Proses pelebagaan model aktivitas, nilai, praktik dan perilaku yang diyakini baik dan positif dalam lingkungan organisasi itulah

yang pada akhirnya bermuara pada proses formasi budaya organisasi (Yusuf, 2018).

A. Proses Formasi Budaya Organisasi

Schein (2004) dalam (Yusuf, 2018) menyimpulkan bahwa proses formasi budaya organisasi pada awalnya dibentuk dalam suatu kelompok kecil yang kemudian berkembang sedemikian rupa dalam skala tertentu. Dalam konteks sebuah organisasi pemerintahan, jika kerangka pemikiran Schein tersebut diterapkan maka lebih kurang proses formasi tersebut akan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Para pimpinan unit kerja menetapkan ide dasar organisasi yang meliputi satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif bahkan artefak-artefak tertentu.
2. Pimpinan melibatkan satu atau beberapa orang yang kemudian menjadi satu kelompok inti yang memiliki kesepakatan terhadap tujuan dan visi yang digagas dan mereka percaya dan meyakini bahwa ide, visi, ilia, asumsi dan cita-cita tersebut sangat baik, *workable*, berharga, bermanfaat dengan segala risiko yang melekat bersamanya dan membutuhkan investasi yang memadai dalam hal waktu, dana dan energy untuk mewujudkannya. Para agen-agen perubahan ini seharusnya dilibatkan dalam kelompok inti tersebut.
3. Para pimpinan organisasi kemudian saling berinteraksi dan melakukan aksi bersama untuk mengorganisir berbagai aktivitas yang dianggap relevan untuk memecahkan masalah organisasi



Gambar

Skema Proses Formasi Budaya Korporasi (Pabundu Tika, 2014)
dalam (Yusuf, 2018)

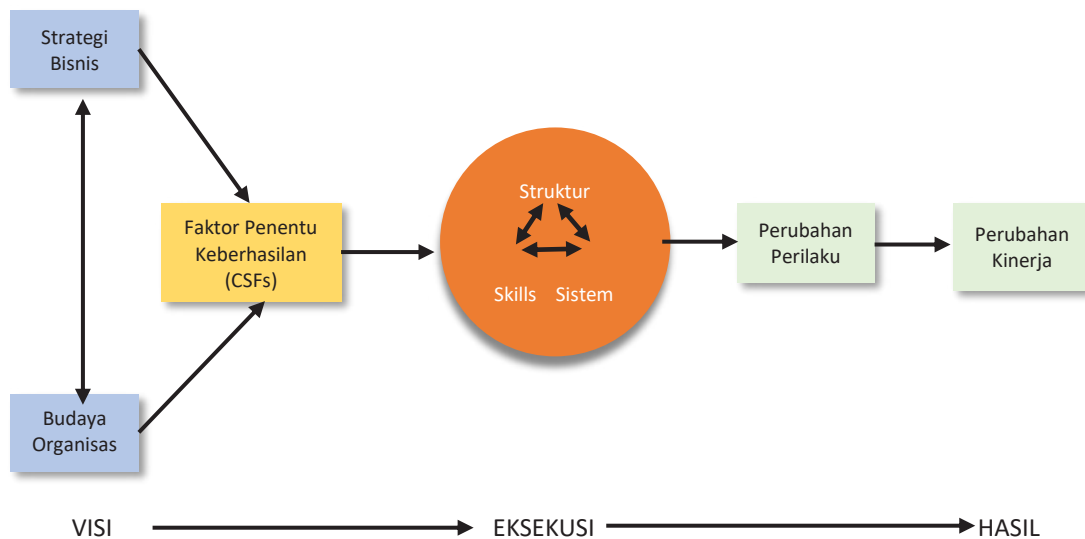
4. Pihak lain dari luar yang memiliki pemahaman yang serupa dan sejalan dapat diajak bergabung dalam organisasi dan secara bersama dilibatkan untuk membangun sejarah dan masa depan institusi. Semua anggota kelompok berkewajiban menjaga stabilitas, saling belajar dan berbagi pengalaman, yang secara perlahan akan membangun asumsi dan nilai bersama serta lingkungan yang kondusif, yang dijadikan basis untuk melakukan sesuatu yang berarti agar perusahaan tersebut bisa bertahan dan terus bertumbuh. Pada tahap ini setiap anggota organisasi diberi ruang untuk mengembangkan berbagai cara baru yang dianggap lebih baik

B. Strategi Perubahan dan Pengembangan Budaya Kerja

Perubahan budaya organisasi tidak dapat dilakukan secara instan, tapi melalui proses iterative (berulang) dan sekuensial (Yusuf, 2018). Batte dalam Sobirin (2009) merekomendasikan lima tahap perubahan budaya

organisasi yaitu: *deformative, reconciliative, acculturative, enactive dan formative*. Dengan kelima tahap tersebut diharapkan perubahan budaya kerja yang digagas akan sungguh-sungguh terjadi dan bersifat permanen. Indikatornya adalah akar-akar budaya lama terlepas dan tidak lagi menjadi bagian dari organisasi.

Schneier dan Beatty dalam Kusdi (2011) mengemukakan sebuah model perubahan budaya organisasi yang berfokus pada tiga faktor kunci yaitu struktur, system dan keterampilan (skills). Ketiga faktor kunci tersebut oleh mereka disebut dengan istilah *critical success factors* (CSFs) dalam organisasi. CSFs adalah hal-hal yang menentukan dalam sebuah organisasi ketika melakukan eksekusi terhadap strateginya. Tahapan perubahan budaya organisasi bermula dari upaya membangun visi besar dan menantang. Kemudian diikuti oleh eksekusi yang efektif yang mendorong terjadinya perubahan perilaku hingga terwujudnya hasil yang diharapkan berupa perubahan kinerja.



Gambar Strategi Perubahan Budaya Korporasi Model Schneier dan Beatty (1994)

C. Hambatan dan Tantangan Pengembangan Budaya Kerja

Dalam kehidupan sebuah organisasi, budaya kerja selain merupakan faktor pendorong tercapainya visi dan strategi organisasi juga dapat menjadi faktor penghambat dalam menjalankan aktivitas organisasi. Di saat yang sama organisasi selalu dituntut untuk senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, sehingga diperlukan pengembangan budaya organisasi yang terus menerus.

(Yusuf, 2018) memaparkan sebuah penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett yang menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang tadinya memiliki kinerja yang sangat bagus karena didukung oleh budaya korporasi yang sehat dan fungsional, tapi kemudian karena merasa sudah berhasil, sukses dan dominan, sehingga membuat mereka menjadi sangat kuat dan arogan justru mendorong terbentuknya budaya yang tidak sehat atau disfungsional.

1. Hambatan Pengembangan Budaya Kerja

Pada dasarnya hambatan pengembangan budaya kerja dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Pemimpin yang tidak cakap dan tidak komit terhadap perubahan (*bad leadership*).

Seorang pemimpin adalah penanggung jawab, inisiator, *driver* dan pengendali utama dari berkembangnya budaya organisasi yang fungsional. Perilaku, sikap dan paradigma yang dianut oleh para manajer dan pimpinan puncak akan diikuti oleh karyawan-karyawan lainnya. Sikap egosentrik, arogan, dan merasa diri paling hebat merupakan buah dari praktik-praktik yang berkembang dalam lingkungan korporasi tersebut, yang kemudian menguat menjadi sebuah keyakinan budaya sehingga sulit untuk diubah. Pemimpin yang tidak cakap, tidak komit dan tidak *sensitive* adalah salah satu penyebab atau penghambat dari berkembangnya budaya korporasi yang sehat dan fungsional. Budaya bisa rusak karena pemimpinnya hanya berpikir pragmatis dan berorientasi jangka pendek.

b. Berkembangnya kebiasaan-kebiasaan yang merusak

Budaya organisasi pada awalnya dikembangkan dengan visi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Berbagai

usaha dan strategi dilakukan agar kesuksesan dan keberhasilan dapat dicapai. Usaha dan strategi inilah yang kemudian dikembangkan dan dipertahankan sebagai tradisi dan budaya yang mewarnai kehidupan organisasi. Pada saat inilah tanpa disadari mulai muncul kebiasaan-kebiasaan yang bisa merusak eksistensi organisasi itu sendiri.

Kesuksesan dan keberhasilan yang telah diperjuangkan, jika tidak dikelola dengan baik akan dapat menjadi *boomerang* bagi organisasi. Beberapa kebiasaan buruk yang telah diidentifikasi oleh Seth dalam Yusuf (2018) itu adalah:

- 1) Penolakan atau penyangkalan terhadap perkembangan karena terkungkung oleh mitos, tradisi dan sukses masa lalu.
- 2) Angkuh (arogan) akan pencapaian keberhasilan yang telah diraih
- 3) Merasa puas dengan sukses yang telah diraih
- 4) Ketergantungan pada kompetensi inti yang sudah dimiliki dan menikmati posisi sebagai organisasi yang sedang berada di puncak kinerja
- 5) Tidak menyadari (rabun) akan munculnya para kompetitor
- 6) Peningkatan *volume* produksi dengan mengabaikan efisiensi
- 7) Kecenderungan untuk membangun struktur, prosedur, kebijakan dan aturan tertentu untuk mengelola pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

2. Tantangan Pengembangan Budaya Kerja

Dalam mengembangkan budaya sebuah organisasi, selalu saja ada berbagai tantangan yang muncul dari luar organisasi tersebut. Tantangan yang paling jelas harus dihadapi oleh organisasi saat ini adalah munculnya fenomena revolusi digital yang akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis dan kehadiran generasi baru yang sering disebut dengan generasi milenial (Yusuf, 2018).

Kedua tantangan ini perlu direspon secara proporsional dan dikelola dengan baik agar budaya organisasi tetap relevan dan mampu memberi dampak yang positif bagi peningkatan kinerja organisasi.

a. Revolusi digital

Revolusi digital telah membawa perubahan tatanan kehidupan di abad 21 ini. Saat ini kehidupan manusia seperti tidak dapat lepas dari pengaruh teknologi informasi. *Digitalisasi* bukan hanya menyentuh aspek ekonomi saja, bahkan kehidupan sosial dan juga di bidang pemerintahan. Berbagai layanan saling menawarkan kemudahan dan kenyamanan bagi penggunanya, termasuk juga dalam hal pelayanan publik.

Untuk mengantisipasi dampak dari revolusi digital yang saat ini melanda semua entitas organisasi, maka dalam konteks budaya kerja, Yusuf (2018) merekomendasikan setiap organisasi untuk melakukan langkah-langkah berikut ini:

- 1) Bersikap terbuka dan adaptif terhadap kehadiran era digital dengan menyerap berbagai kemajuan di bidang teknologi informasi tersebut untuk kemudian diadopsi dalam kebijakan dan proses bisnis organisasi.
- 2) Menyiapkan sosialisasi dan prakondisi yang elegan dan memadai agar seluruh elemen perusahaan bisa menerima kehadiran teknologi informasi dalam organisasi.
- 3) Memberikan ruang yang seluas-luasnya pada karyawan untuk mengembangkan kreasi dan inovasi yang diperlukan untuk memperkuat eksistensi organisasi dalam jangka panjang
- 4) Pimpinan organisasi harus merumuskan kembali strategi sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi yang selama ini sudah dilakukan
- 5) Membangun keterkaitan yang solid antara strategi penguatan budaya organisasi dan strategi bisnis pada era digital.

b. Hadirnya Generasi Milenial

Tantangan lain yang harus dihadapi oleh organisasi adalah hadirnya Sumber Daya Manusia dari generasi baru yaitu generasi milenial. Generasi ini dikenal sebagai *digital native*, yaitu generasi yang sudah secara intens bersentuhan dengan teknologi sejak mereka masih anak-anak. Ciri-ciri dari generasi ini adalah generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan

seperti *email*, *SMS*, *instant messaging* dan *media sosial* seperti *facebook* dan *twitter*, dengan kata lain generasi Milenial adalah generasi yang tumbuh pada era *internet booming* (Lyons, 2004). Lebih lanjut Lyons (2004) mengungkapkan ciri – ciri dari generasi Milenial adalah: karakteristik masing-masing individu berbeda, tergantung dimana ia dibesarkan, strata ekonomi, dan sosial keluarganya, pola komunikasinya sangat terbuka dibanding generasi-generasi sebelumnya, pemakai media sosial yang fanatik dan kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi, sehingga mereka terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya, memiliki perhatian yang lebih terhadap kekayaan.

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, hingga masalah rekrutmen dan metode untuk memotivasi karyawan pun berubah total seiring dengan semakin besarnya pengaruh dan kehadiran generasi baru tersebut. Sumber daya manusia adalah faktor kunci dalam pengembangan dan penguatan budaya organisasi. Oleh karena itu perubahan tatanan dengan hadirnya generasi milenial ini harus disikapi secara bijaksana dan proporsional.

Berikut adalah beberapa hal yang direkomendasikan oleh Yusuf (2018) dalam mengelola generasi baru tersebut:

- 1) Para milenial yang pasti memiliki literasi digital harus terus didorong dan diarahkan untuk menjadi generasi pebelajar dan berkomitmen untuk terus mengembangkan pengetahuannya demi kemajuan organisasi.
- 2) Para milenial yang berprestasi dan menunjukkan kualitas istimewa harus diberi apresiasi secara wajar dan proporsional sesuai dengan pencapaian dan kontribusi mereka.
- 3) Berikan ruang untuk berkembang dan berekspresi, karena para milenial membutuhkan iklim kerja yang memberi mereka peluang untuk berkembang, berkreasi dan mengembangkan gagasan inovatif yang mereka miliki
- 4) Generasi milenial membutuhkan pimpinan yang supportif dan mampu memberikan contoh dan arahan yang jelas.

- 5) Generasi ini perlu diberikan ruang untuk berpartisipasi dan dilibatkan secara luas dalam setiap aktivitas organisasi.

D. Latihan

Diskusikan budaya kerja yang ada dan budaya kerja seperti apa yang dapat meningkatkan kinerja organisasi di unit organisasi saudara.

E. Rangkuman

Tiga wujud kebudayaan, yaitu:

1. Wujud Ideal

Sebagai kompleksitas ide, gagasan dan norma. Bersifat abstrak, tidak bisa diraba, karena ada pada alam pikiran warga masyarakat dimana kebudayaan itu ada.

2. Sistem Sosial

Untuk mewujudkan ide dan gagasannya, manusia melakukan aktivitas secara sosial tidak secara individual. Aktivitas budaya bersifat konkrit.

3. Wujud Fisik

Meliputi semua benda hasil karya manusia hasil aktivitas sosial, seperti candi, keris, rumah, gedung mesin dsbnya. Sifatnya bersifat konkrit. Dapat diraba dan diobservasi.

Perubahan budaya organisasi tidak dapat dilakukan secara instan, tapi melalui proses *iterative* (berulang) dan sekuensial (Yusuf, 2018).

Schneider dan Beatty dalam Kusdi (2011) mengemukakan sebuah model perubahan budaya organisasi yang berfokus pada tiga kunci yaitu struktur, *system* dan keterampilan (*skills*).

Hambatan pengembangan budaya kerja dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pemimpin yang tidak cakap dan tidak komit terhadap perubahan (*bad leadership*).
2. Berkembangnya kebiasaan-kebiasaan yang merusak

Tantangan Pengembangan Budaya Kerja:

1. Revolusi digital
2. Hadirnya Generasi Milenial

F. Evaluasi

1. Wujud Kebudayaan:
 - a. Fisik, rupa, ideal
 - b. Sosial, rupa, ideal
 - c. Fisik, ideal, sosial
 - d. Ada, rupa, ideal
 - e. Fisik, rupa, sosial
2. Wujud ideal, berupa:
 - a. Norma, aturan, upacara, gagasan
 - b. Norma, fisik, ide, gagasan
 - c. Norma, arahan, ide, gagasan
 - d. Norma, aturan, ide, gagasan
 - e. Norma, aturan, sosial, gagasan
3. Ciri kebudayaan:
 - a. Kebudayaan adalah produk ciptaan Tuhan.
 - b. Kebudayaan selalu bersifat individual.
 - c. Kebudayaan diteruskan lewat proses belajar. Diwariskan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.
 - d. Kebudayaan bersifat non simbolik.
 - e. Kebudayaan adalah sistem pemenuhan berbagai kebutuhan makhluk hidup baik hewan, tumbuhan serta manusia

4. Proses formasi budaya organisasi melalui tahap-tahap sebagai berikut:
 - a. Para pimpinan unit kerja menetapkan ide dasar organisasi yang meliputi satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif bahkan artefak-artefak tertentu.
 - b. Pimpinan membuat tujuan dan visi yang digagas
 - c. Para pimpinan melakukan aksi untuk menetapkan masalah organisasi
 - d. Para pimpinan mensosialisasikan ide, dan perspektif yang ada
 - e. Para pimpinan berinteraksi dan menyamakan aksi bersama untuk menetapkan satu aktivitas yang dianggap relevan untuk memecahkan masalah organisasi
5. Hambatan pengembangan budaya kerja:
 - a. Pemimpin yang tidak komit terhadap perubahan.
 - b. Pemimpin merasa diri paling rendah merupakan buah dari praktik-praktik yang berkembang dalam lingkungan korporatif.
 - c. Pemimpin yang wibawa, tapi tidak adaptif
 - d. Pemimpinnya hanya berpikir rasional dan berorientasi jangka menengah
 - e. Berkembangnya kebiasaan-kebiasaan yang *positive minded*

G. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk lebih memperdalam pengertian saudara tentang tata cara pelaksanaan dan *design* perubahan budaya kerja, silahkan saudara mengingat kembali budaya kerja apa saja yang ada di unit kerja saudara selama ini. Tuliskan di selembar kertas. Selanjutnya bacalah literatur literatur yang berkaitan dengan tata cara pelaksanaan dan *design* perubahan budaya kerja.

KEGIATAN BELAJAR IV

ACTION INNOVATION

A. Pengertian Inovasi

Inovasi berasal dari Bahasa Latin *innovates*, yang berarti memperbarui (*to renew*). Ancok dalam bukunya Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi memberikan definisi inovasi sebagai proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya. O'Sullivan dan Dooley menyebutkan inovasi adalah proses membuat perubahan terhadap sesuatu yang telah mapan melalui introduksi suatu hal baru yang memberikan nilai tambah bagi konsumen. Definisi lain tentang inovasi adalah membuat perubahan pada suatu hal yang sudah ada terutama dengan cara memperkenalkan metode-metode baru (*New Oxford American*). Sedangkan (Anthony, 2013) menyatakan bahwa inovasi adalah sesuatu yang berbeda dan berdampak.

Dari berbagai pengertian dan definisi ini dapat ditarik suatu benang merah tentang makna inovasi yaitu proses memikirkan dan mengimplementasikan sesuatu yang *original*, penting dan berdampak. Sedangkan Inovasi Administrasi Negara dapat diartikan sebagai proses memikirkan dan mengimplementasikan kebijakan penyelenggaraan kepentingan publik yang original, penting dan berdampak.

Inovasi di sektor publik, yang telah diamanatkan oleh UU ASN memiliki beberapa kriteria yaitu

1. Ada tidaknya dampak positif atau kemanfaatan dari suatu inisiatif perubahan
2. Mampu tidaknya inisiasi perubahan memberikan solusi terhadap masalah yang ada
3. Harus berkesinambungan, tidak tergantung pada inisiator/konseptornya
4. Memiliki kompatibilitas dengan sistem di luar dirinya. Tidak membentur/melanggar sistem yang telah ada

Inovasi merupakan bagian krusial dari sebuah perubahan. Inovasi Aparatur Sipil Negara telah diatur dalam UU ASN

B. Ruang Lingkup Inovasi

Manusia sebagai makhluk sosial berinteraksi dalam sebuah sistem sosial dengan mematuhi norma, keyakinan, dan kearifan local yang berlaku di dalamnya. Manakala hadir penemuan baru, maka tatanan sosial yang ada akan mengalami perubahan. Dengan diterimanya penemuan baru, maka akan terjadi perubahan sosial; yaitu dimulai dari perubahan perilaku baik secara individu, maupun perubahan secara kolektif dalam sistem sosial tersebut. Perubahan perilaku yang berujung pada sebuah perubahan sosial.

Sebuah inovasi baik di sektor publik maupun bisnis, dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup inovasi terdiri dari:

1. Pengetahuan Baru

Sebuah inovasi hadir sebagai sebuah pengetahuan baru bagi masyarakat dalam sebuah sistem sosial (*social system*) tertentu. Pengetahuan baru ini merupakan faktor penting penentu perubahan *social* yang terjadi dalam masyarakat.

2. Cara Baru

Inovasi juga dapat berupa cara baru bagi individu atau sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu. Cara baru ini merupakan pengganti cara lama yang sebelumnya berlaku.

3. Objek baru

Sebuah inovasi adalah objek baru bagi penggunaanya, baik berbentuk fisik (berwujud/*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*)

4. Teknologi baru

Inovasi sangat *identical* dengan kemajuan teknologi. Banyak contoh inovasi yang hadir dari hasil kemajuan teknologi. Indikator kemajuan dari sebuah produk teknologi yang inovatif biasanya dapat langsung dikenali dari fitur-fitur yang melekat pada produk tersebut.

5. Penemuan baru

Hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru. Sangat jarang ada kasus inovasi hadir sebagai sebuah kebetulan. Inovasi merupakan produk dari sebuah proses yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran dan kesengajaan.

Box 3

Studi Kasus Inovasi di Kemenag

IHRAM.CO.ID, JAKARTA -- Kementerian Agama (Kemenag) menyiapkan sepuluh terobosan dalam pelayanan jamaah haji tahun ini. Inovasi itu mencakup katering, penginapan, dan banyak lagi.

Terdapat sejumlah inovasi baru pada musim haji 2018, sebagaimana dipaparkan berikut ini.

1. Rekam biometriks jamaah bisa dilakukan pada semua embarkasi haji di Indonesia

Sejak 2016, Kemenag terus mengusahakan agar rekam biometrik yang mencakup data 10 sidik jari dan foto wajah jamaah haji bisa dilakukan di Indonesia. Upaya tersebut baru bisa terealisasi tahun ini. "Inovasi ini akan memotong antrean dan masa tunggu yang sangat panjang saat pemeriksaan imigrasi, baik di Bandara Madinah maupun Jeddah," jelas Menag.

Dari sebelumnya bisa 4-5 jam, tahun ini diharapkan antrean jamaah di kedua bandara Saudi itu hanya sekitar satu jam. "Jadi, sampai bandara di Madinah atau Jeddah, jamaah yang berangkat dari tiga embarkasi ini bisa langsung menuju bus untuk diantar ke hotel," ujar Menag.

2. QR Code pada gelang jamaah

QR Code berisi rekam data identitas jamaah yang dapat diakses melalui aplikasi haji pintar. Ini akan memudahkan petugas haji dalam mengidentifikasi dan membantu jamaah yang membutuhkan pertolongan.

3. Sistem sewa akomodasi satu musim penuh di Madinah

Selama ini, sistem sewa seperti itu hanya diterapkan di Makkah. Di Madinah, sewa akomodasi dilakukan secara *blocking time*. Mulai tahun ini, 52,02 persen jamaah akan ditempatkan di 32 hotel yang disewa satu musim penuh.

Artinya, hotel menjadi hak jamaah Indonesia secara penuh tidak dibagi dengan negara lain. Dengan begitu, pemindahan mereka dari Madinah ke Makkah atau sebaliknya, dapat dilakukan dengan memperhatikan kenyamanan.

4. Penggunaan bumbu masakan dan juru masak asal Indonesia

Kemenag meminta seluruh perusahaan katering untuk menggunakan bumbu asli dari Indonesia. Selain untuk menjaga cita rasa khas kuliner Indonesia, ini juga untuk meningkatkan ekspor Indonesia ke luar negeri. Selama ini, bumbu masak di Saudi didominasi dari negara lain. "Cita rasa masakan kita harus ada untuk membuat para jamaah serasa di rumah sendiri," ujar dia.

5. Layanan katering bagi jamaah haji Indonesia selama di Makkah ditambah

Kalau sebelumnya hanya 25 kali, tahun ini menjadi 40 kali. Selain itu, ada juga penambahan pemberian kelengkapan minuman dan makanan berupa teh, gula, kopi, saos sambel, kecap dan satu potong roti untuk setiap jamaah. Sementara dana *living cost* sebesar 1.500 riyal, tetap diberikan penuh sebagaimana biasa sehingga bisa digunakan untuk keperluan lain.

6. Penandaan khusus pada paspor dan koper, serta penggunaan tas kabin

Untuk memudahkan pengelompokan, paspor dan koper jamaah tahun ini diberi tanda warna khusus per rombongan di setiap kloternya. Tanda warna ini juga sekaligus menunjukan sektor atau wilayah hotel dan nomer hotel tempat tinggal jamaah.

Inovasi ini untuk mempermudah identifikasi paspor dan menghindari tertukarnya koper jamaah. Apalagi, tahun ini layanan hotel juga ditambah dengan jasa angkut sehingga jamaah tidak perlu lagi membawa kopernya hingga sampai pintu kamar.

7. Pengalihan porsi bagi jamaah wafat kepada ahli waris

Tahun ini, Kemenag telah mengeluarkan regulasi baru bahwa jamaah wafat boleh digantikan ahli waris. Dengan syarat, jamaah tersebut wafat setelah ditetapkan sebagai jamaah berhak lunas pada tahun berjalan. Untuk tahun ini, mereka adalah jamaah yang wafat setelah 16 Maret 2018.

Sebelumnya, porsi jamaah wafat tidak bisa digantikan sehingga uangnya ditarik kembali oleh ahli waris. Jika akan digunakan untuk mendaftar, maka ahli waris terhitung dalam antrean baru.

8. Pencetakan visa oleh Kemenag

Inovasi ini sangat signifikan dalam mempercepat proses penyiapan dokumen keberangkatan jamaah haji. Sebelumnya, Kemenag harus menunggu visa dari Kedutaan Saudi sehingga tidak jarang prosesnya menjadi lebih lama.

9. Penempatan satu konsultan di tiap sektor

Selama ini, konsultan ibadah hanya ada di kantor Daker (Daerah Kerja) Makkah. Konsultan ini diharapkan bisa bersinergi dengan Tim Pembimbing Ibadah Haji Indonesia (TPIHI) yang ada di tiap kloter.

10. Kemenag membentuk tim Pertolongan Pertama pada Jemaah Haji (P3JH)

Tim ini terdiri dari petugas layanan umum yang memiliki kemampuan medis. Diisi oleh petugas dari rumah sakit haji, prodi kedokteran UIN Jakarta, serta rumah sakit TNI/Polri.

Tim ini disiapkan untuk mendukung layanan kesehatan pada puncak haji, utamanya pada hari pertama lontar jumrah. Belajar dari tahun-tahun sebelumnya, banyak jamaah yang membutuhkan pertolongan kesehatan di areal Jamarat menuju Mina.

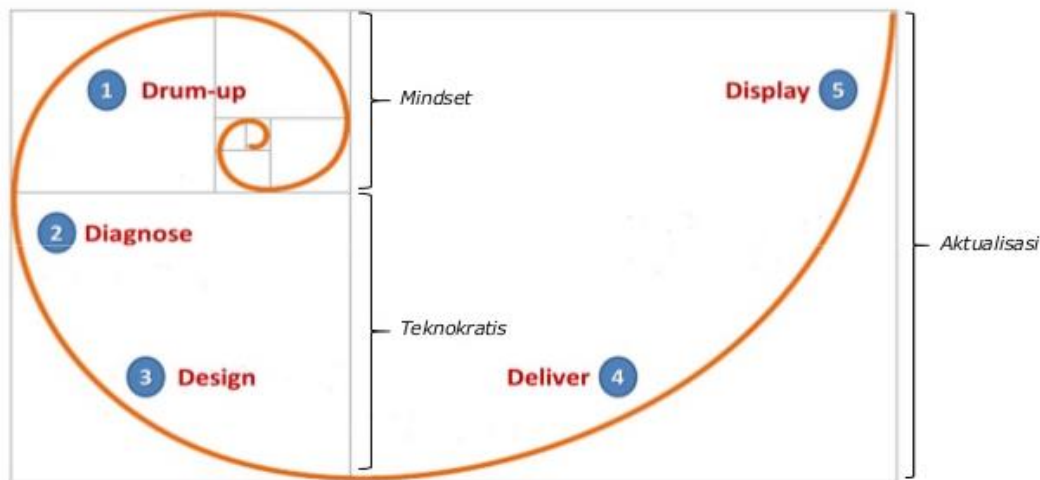
Sumber :

<https://www.republika.co.id/berita/jurnal-haji/berita-jurnal-haji/18/06/13/pa7iid370-jamaah-haji-2018-akan-nikmati-10-inovasi-ini>

C. Tahapan Inovasi

Inovasi dan Fitrah Manusia, Allah SWT, Hal ini menunjukkan bahwa munculnya inovasi adalah sebuah hal yang sesuai dengan fitrah manusia sebagai konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan yang selalu hadir dan meningkat. Manusia dalam menjalani hidupnya selalu menghadapi dua hal: kebutuhan atau masalah. Kebutuhan bisa muncul karena memang ada yang dibutuhkan untuk hidup atau juga hadir karena didesain sedemikian rupa. Inovasi erat kaitannya dengan lingkungan yang berkarakteristik dinamis dan berkembang. Dengan asumsi ini maka inovasi tidak akan muncul dalam lingkungan yang statis dengan karakter sosial individu atau kelompok yang status quo. Manusia pada dasarnya adalah individu yang memiliki ego dan cenderung untuk menolak perubahan apabila tidak sesuai dengan kepentingannya. Sehingga dalam lingkungan apapun, kecenderungan pertama kali yang muncul ketika sebuah inovasi hadir adalah kecenderungan penolakan. Bagi sektor publik alasan paling kuat untuk melakukan inovasi adalah lebih karena tuntutan akuntabilitas, transparansi dan berbagai prinsip *good governance* yang menggiring organisasi publik yang berkinerja lebih tinggi.

LAN (2016) menyatakan bahwa terdapat lima tahapan dalam melakukan inovasi. Kelima tahapan tersebut disebut dengan akronim 5D yaitu: *Drum Up, Diagnose, Design, Deliver, Display*. Model tahapan inovasi ini dapat diilustrasikan sebagai sebuah pusaran (spiral) dengan tahapan pertama sebagai pusat pusarannya seperti yang diilustrasikan pada Gambar 5.1



Gambar 5.1. Tahapan Inovasi 5D

Masing-masing tahapan itu akan dijelaskan di bawah ini.

1. *Drum Up*

Kata *Drum Up* dalam bahasa Inggris berarti menabuh genderang. Jika kata ini digabung dengan kata *support* sehingga menjadi *Drum Up Support* maka akan berarti menggalang dukungan. Tahap *drum up* ini merupakan tahapan awal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan laboratorium inovasi. Tingkat kemauan dan motivasi untuk berinovasi pada setiap orang dan atau *organsiasi* sangat berbeda.

Untuk itu, *drum up* dibutuhkan untuk membangun kesadaran kolektif untuk berinovasi. Tanpa kesadaran kolektif, gagasan inovasi yang secara teknis bagus dan memiliki manfaat yang luas tidak akan berarti. Gagasan tersebut pada akhirnya hanya tertuang dalam rencana tanpa pernah dilaksanakan dengan baik, karena kesadaran kolektif belum muncul untuk menerapkannya secara sungguh-sungguh.

Tahapan *drum up* ini bertujuan untuk menginspirasi dan mengembangkan semangat inovasi para *practitioner innovation* baik secara individu maupun kolektif. Dengan demikian, *willingness to innovate* atau kemauan berinovasi terbentuk dan merupakan modal awal untuk melanjutkan ke tahap-tahap pengelolaan inovasi berikutnya.

2. *Diagnose*

Tahap *diagnose* ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan instansi berinovasi dan memfasilitasi *practitioner innovation* untuk menemukan ide inovasi, yaitu gagasan-gagasan yang mengandung unsur kebaruan. Oleh *practitioner innovation*, ide inovasi ini diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

Tahap *diagnose* perlu dimaknai sebagai proses memfasilitasi calon-calon inovator (*innovation practitioner*) dari instansi pemerintah yang siap untuk berinovasi, untuk memunculkan ide-ide inovasi mereka. Pada tahap *diagnose* ini, terdapat dua cara yang dapat ditempuh untuk membantu *champion innovation* memunculkan potensi mereka dalam melahirkan ide-ide inovasi, yaitu berbasis masalah dan berbasis non-masalah.

Cara mendiagnosa organisasi berbasis masalah ini dilakukan dengan tiga tahapan kegiatan yang berurutan, yaitu inovator terlebih dahulu harus mengendalikan dirinya, atau menata niatnya bahwa ide inovasi yang akan dimunculkan sesungguhnya untuk kepentingan publik dan bukan kepentingan dirinya atau kelompok tertentu, kemudian menentukan tingkat kinerja organisasi, dan terakhir menentukan intervensi atau tindakan yang akan diambil. Intervensi atau tindakan inilah yang harus mengandung ide-ide kreatif yang memiliki unsur kebaruan. Dalam menentukan tingkat kinerja organisasi diagnosa ini, *practitioner innovation* perlu menentukan kesenjangan dengan mendeskripsikan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Kesenjangan-kesenjangan tersebut bisa ditemukan pada unsur-unsur organisasi seperti *output*, proses, dan *input* organisasi. Berangkat dari kesenjangan tersebut, dapat dimunculkan ide-ide kreatif untuk menutup kesenjangan tersebut. Selain itu terdapat *tools* lain dalam mendiagnosa permasalahan organisasi seperti; (a) Pohon Masalah, (b) SWOT and TOWS Analysis, (c) Fishbone Diagram, (d) 5 Whys Analysis dan Force Field Analysis.

Cara kedua adalah cara mendiagnosa organisasi yang berbasis non-masalah. Ide inovasi dengan cara ini dimunculkan dengan menggunakan teknik atau template berpikir kreatif. Dengan teknik ini, seorang *practitioner innovation* dapat menemukan ide kreatif secara langsung. Oleh karena itu, seorang *practitioner innovation* perlu menguasai teknik atau template tersebut. Beberapa template

yang dapat dipergunakan adalah *innovation shopping*, *analisis morfologi*, berpikir terbalik, dan lain-lain.

3. *Design*

Tahapan desain inovasi sangat penting karena akan mendetailkan langkah-langkah mewujudkan ide inovasi yang sudah diperoleh. Penyusunan sebuah rencana aksi diperlukan dalam merencanakan inovasi yang ingin diimplementasikan. Rencana aksi inovasi mengandung beberapa unsur yaitu Tahapan, Kegiatan, Pelaksana, waktu, *output*, metode, biaya seperti yang dapat dilihat pada tabel 5.1

Tabel 5.1. Rencana Aksi Inovasi

No	Tahap	Kegiatan	Pelaksana	Waktu	<i>Output</i>	Biaya
1.	Perancangan					
2.	Pembuatan					
3.	Ujicoba					
4.	Implementasi					
5.	Monev					

Di samping rencana aksi inovasi, seorang *practitioner innovation* perlu memetakan *stakeholder* dan menyusun strategi komunikasi untuk *stakeholder*. Hal ini tidak berlaku umum, namun hanya pada inovasi tertentu terutama yang memiliki *stakeholder* eksternal atau yang di luar jangkauan kewenangan *practitioner innovation*. Tujuan utama pemetaan *stakeholder* ini adalah sebagai alat bantu bagi *practitioner innovation* dalam menyusun strategi komunikasi terutama kepada *stakeholder* yang tidak diuntungkan oleh suatu inovasi. *Stakeholder* seperti ini memiliki kecenderungan resistensi yang tinggi terhadap inovasi dan karena itu kemungkinan besar akan menolak inovasi tersebut. Oleh karena itu, seorang *champion innovation* perlu menguasai teknik membangun koalisi yaitu kemampuan menyusun strategi komunikasi yang tepat untuk menggiring (*framing*) *stakeholder* tertentu yang menolak inovasi menjadi menerima inovasi.

4. *Deliver*

Tahapan *deliver* bertujuan untuk melaksanakan inovasi sesuai dengan rencana aksi yang telah didesain. Pelaksanaan inovasi diawali dengan peluncuran inovasi dan dilanjutkan dengan monitoring untuk mengetahui berbagai kendala dan hambatan dalam implementasi inovasi serta memastikan pelaksanaan inovasi tetap berjalan hingga inovasi selesai.

Selama *deliver* terdapat dua kegiatan utama yaitu peluncuran pelaksanaan inovasi dan monitoring inovasi. Peluncuran pelaksanaan inovasi dilakukan dengan acara seremonial yang dapat bersifat formal maupun informal. Sedangkan monitoring dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung dilakukan antara lain dengan observasi dan survei lapangan.

5. *Display*

Tahapan *display* inovasi bertujuan untuk memperkenalkan, mensosialisasikan, dan mendapatkan masukan *stakeholders* mengenai inovasi yang telah dilakukan sehingga ke depannya, inovasi dapat dilanjutkan dan dikembangkan menjadi lebih baik. Dalam kegiatan ini, inovator memamerkan proses inovasi yang dilakukan. Jika memungkinkan, kegiatan ini juga memamerkan hasil inovasi apabila inovasi telah selesai dilaksanakan. Kegiatan *display* dapat dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan seperti pameran, *talkshow*, maupun seminar.

Efektivitas kegiatan *display* tentu ditentukan oleh banyak jumlah pengunjung dan luasnya kegiatan tersebut diekspos di media. Oleh karena itu, inovator perlu mengundang sebanyak mungkin stakeholder untuk mengunjungi kegiatan *Display* ini, dan menghadirkan sebanyak mungkin media untuk meliputnya.

D. Kanvas Model Inovasi

Pembuatan sebuah rancangan inovasi dapat menggunakan beberapa *tools* manajemen yang memudahkan dalam memetakan proses bisnis dan langkah-langkah dalam melakukan intervensi. *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu konsep yang dikemukakan oleh (Osterwalder

& Pigneur, 2010) yang mudah untuk digunakan dalam merancang sebuah inovasi.

Secara prinsip BMC memetakan seluruh proses/kegiatan bisnis yang hendak dilakukan di dalam sebuah kanvas besar. BMC atau dalam hal inovasi kegiatan pemerintah dapat disebut juga dengan Kanvas Inovasi. Kanvas inovasi ini merupakan sebuah *panduan* bagaimana melaksanakan agar inovasi itu bisa berjalan dan tercapai, tentunya harus disertai dengan tujuan intervensi serta alasan bahwa kegiatan ini layak dan bisa untuk dilakukan.

Pada Business Model Canvas (BMC) menurut Osterwalder dan Pigneur, terdapat 9 kotak yang disegit dengan peta Sembilan elemen yang mencakup Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.

Secara ringkas, masing-masing kotak tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer Segments*: menggambarkan segmen pelanggan yang akan menggunakan jasa/produk yang akan ditawarkan.
2. *Value Proposition*: menggambarkan keunikan yang menentukan jasa/produk kita dipilih oleh pelanggan
3. *Channels*: menggambarkan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan konsumen dan menyampaikan nilai yang ditawarkan
4. *Customer relationships*: menggambarkan cara organisasi membina hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
5. *Revenue*: menggambarkan bagaimana organisasi mendapatkan pendapatan dari setiap customer segment yang dilayani
6. *Key Resources*: menggambarkan asset-aset terpenting yang dibutuhkan oleh organisasi dalam menciptakan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan tersebut.
7. *Key Partner*: menggambarkan mitra kerja yang akan membantu organisasi dalam mewujudkan nilai-nilai yang dijanjikan. Mitra kerja dibutuhkan dalam menciptakan nilai yang sudah dijanjikan kepada pelanggan tersebut.

8. *Key Activities*: menggambarkan kegiatan penting yang dibutuhkan dalam menciptakan nilai yang sudah dijanjian kepada pelanggan tersebut.
9. *Cost Structure*: Menggambarkan semua biaya yang muncul akibat beroperasinya model bisnis.

Berdasarkan BMC yang sudah dibuat inilah kita dapat membuat sebuah Kanvas Inovasi yaitu sebuah Rancangan Intervensi terhadap kondisi saat ini seperti contoh pada tabel 4.2.

Tabel 5.2 Kanvas Inovasi

No	Nama Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Penanggung-jawab
	1	2	3	4	5

Keterangan Tabel:

1. Nama Kegiatan: berisi deskripsi nama kegiatan yang inovatif
2. Tujuan Kegiatan: Berisi Tujuan/Sasaran Kegiatan
3. Pentahapan kegiatan berisi tahapan-tahapan kegiatan untuk mencapai tujuan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang
4. Waktu: berisi kapan kegiatan tersebut diselesaikan
5. Penanggungjawab: siapa yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tersebut.

Contoh Inovasi yang ada di dalam al Qur'an:

Box 4

Ayat-Ayat Al Qur'an tentang Inovasi

Aktivitas inovasi atau *ibdaa'* adalah membuat karya baru tanpa meniru dan mengikuti (yang lain). Salah satu definisi dari *ibdaa'* adalah *bada'a asy-syai'*, *yabda'uhu bad'an wa ibtada'ahu*, yakni mengadakan dan memulai sesuatu, menemukan sesuatu yang tidak ada pendahulunya, tanpa contoh. Jadi, kata *ibdaa'* berarti mengadakan sesuatu yang baru, yang tidak ada pendahulunya dan rekayasa yang tidak ada contoh sebelumnya, baik itu rekayasa pemikiran maupun rekayasa produk karya sesuatu. Hasil karya inovasi disebut dengan *bid'ah*.

Inovasi (pembuatan *bid'ah*) adalah hal yang sudah sewajarnya dilakukan, apalagi dalam dunia kontemporer seperti sekarang ini. Dunia terus berkembang, teknologi terus berubah semakin canggih. Namun, kita harus hati-hati agar tidak terjebak melakukan inovasi yang sesat (*bid'ah dholalah*).

Cara paling mudah mencermati apakah *bid'ah* yang dilakukan ini baik atau buruk, rumusnya sederhana. Jika *bid'ah* dilakukan dalam hal ritual ibadah, maka *bid'ah* ini adalah *bid'ah sayyi'ah* (*bid'ah* yang buruk). Dalam menjalankan ritual ibadah harus ada dalil perintahnya, sehingga kita tidak boleh kreatif dalam hal ritual ibadah. Batasan ibadah adalah terkait rukun Islam dan hal lain selain urusan muamalah. Sholat Subuh itu dua rakaat, tidak bisa diubah menjadi 3 rakaat.

Sedangkan dalam hal *muamalah* (transaksi motif profit dan nonprofit), inovasi (*bid'ah*) boleh dilakukan sampai ada dalil keharamannya. Contoh inovasi di bidang *muamalah* adalah adanya Lembaga Keuangan Syariah seperti Bank Syariah, Asuransi Syariah, Pasar Modal Syariah, **Pegadaian Syariah**, dan lain-lain.

Ada beberapa **ayat Al-Qur'an tentang inovasi** yang mencerminkan adanya kesenyataan manusia dalam melakukan inovasi (*bid'ah*) ini. Ayat-ayat ini mendorong kita untuk berpikir, berproduksi, berinovasi dan menghadirkan kreativitas.

Pertama, Al-Qur'an Surat Ali Imran: 190 – 191, yang berbunyi, “*Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal.*”

Terkait dengan Al-Qur'an Surat Ali Imran: 190, Ibnu Katsir menyatakan bahwa makna dari “sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi,” yakni dalam ketinggian dan keluasan, dan yang ini dalam hamparannya,

kepadatannya serta tata letaknya, dan semua yang ada pada keduanya berupa tanda-tanda yang dapat disaksikan lagi amat besar, seperti bintang-bintang yang beredar dan yang tetap, lautan, gunung-gunung dan padang pasir, pepohonan, tumbuh-tumbuhan, tanam-tanaman dan buah-buahan serta hewan-hewan, barang-barang tambang, serta berbagai macam manfaat yang beraneka warna, bermacam-macam rasa, bau, dan kegunaannya.

Selanjutnya, definisi dari “dan silih bergantinya malam dan siang” bermakna saling bergiliran dan saling mengurangi panjang dan pendeknya; adakalanya yang satu panjang, sedangkan yang lainnya pendek, kemudian keduanya menjadi sama. Setelah itu, bagian yang satu mengambil sebagian waktu dari yang lain hingga ia menjadi panjang waktunya, yang sebelum itu pendek, dan menjadi pendeklah yang tadinya panjang. Semuanya itu berjalan berdasarkan pengaturan dari Tuhan Yang Mahaperkasa lagi Maha Mengetahui.

Selanjutnya, tafsiran dari “terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal” yaitu akal-akal yang sempurna lagi memiliki kecerdasan, karena hanya yang demikianlah yang dapat mengetahui segala sesuatu dengan hakikatnya masing-masing secara jelas dan gamblang. Lain halnya dengan orang yang tuli dan bisu serta orang-orang yang tak berakal. (*Tafsir Ibnu Katsir Juz 2* halaman 183).

Ayat ini jelas merangsang akal kita untuk terus meraih ilmu dan melakukan inovasi di berbagai bidang, termasuk melakukan eksplorasi terhadap alam semesta. Eksplorasi ilmiah bisa menghadirkan inovasi-inovasi dari sisi peralatan, mesin, metode dan karya-karya lain yang bisa menjawab kebutuhan manusia terkait keberadaan semua hal yang ada di langit dan bumi.

Kedua, Al-Qur'an Surat Luqman: 20, yang berbunyi, “*Tidakkah kamu perhatikan sesungguhnya Allah telah menundukkan untuk (kepentingan)mu apa yang di langit dan apa yang di bumi dan menyempurnakan untukmu nikmat-Nya lahir dan batin. Dan di antara manusia ada yang membantah tentang (keesaan) Allah tanpa ilmu pengetahuan atau petunjuk dan tanpa kitab yang memberi penerangan.*”

Ibnu Katsir mengungkapkan bahwa Allah SWT mengingatkan kepada makhluk-Nya akan semua nikmat yang telah Dia limpahkan kepada mereka, bahwa Dia telah menundukkan bagi mereka semua bintang yang di langit sebagai penerangan buat mereka di malam hari dan di siang harinya. Dia telah menciptakan pula bagi mereka awan, hujan, salju serta embun yang ada di langit, dan Dia jadikan langit bagi mereka sebagai atap yang terpelihara.

Dan Allah telah menciptakan bagi mereka bumi ini sebagai tempat tinggal yang disertai sungai-sungainya, pepohonannya, tanam-tanamannya, dan buah-buahannya. Dia telah melimpahkan pula kepada mereka nikmat-nikmat-Nya yang lahir dan yang batin, yaitu dengan mengutus para rasul dan menurunkan

kitab-kitab-Nya kepada mereka untuk menyingkirkan semua keraguan dan penyakit.

Tetapi dengan adanya semua itu tidaklah mereka semuanya beriman, bahkan di antara mereka ada orang-orang yang membantah tentang keesaan Allah dan diutus-Nya para rasul. Bantahan mereka terhadap hal itu tidak berdasarkan pengetahuan, tidak bersandarkan kepada alasan yang benar, tidak pula berdasarkan kitab yang ada lagi benar. (*Tafsir Ibnu Katsir Juz 6* halaman 347).

Ayat ini mendorong kita untuk mempelajari keberadaan alam semesta ini dengan ilmu pengetahuan yang dikaitkan dengan Al-Qur'an, hadits, beserta dalil lainnya. Kita boleh melakukan inovasi dengan tetap bersandar pada Al-Qur'an dan hadits sebagai sumber penerangan.

Ketiga, Al-Qur'an Surat Ali Imran: 130, *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan."*

Melalui firman-Nya di atas, Allah melarang hamba-hamba-Nya yang beriman melakukan riba dan memakannya dengan berlipat ganda. Sebagaimana pada masa Jahiliyyah dulu mereka mengatakan: "Jika hutang sudah jatuh tempo, maka ada dua kemungkinan; dibayar atau dibungakan. Jika dibayar, maka selesai sudah urusan. Dan jika tidak dibayar, maka ditetapkan tambahan untuk jangka waktu tertentu dan kemudian ditambahkan pada pinjaman pokok." Demikian seterusnya pada setiap tahunnya. Mungkin jumlah sedikit bisa berlipat ganda menjadi banyak. (*Tafsir Ibnu Katsir Juz 2* halaman 117).

Ayat Al-Qur'an ini menyebabkan hadirnya inovasi di bidang *muamalah*. Pada masa Rasulullah, masa sahabat sampai dengan sebelum masa modern saat ini, transaksi-transaksi muamalah masih bersifat sederhana, belum menggunakan teknologi canggih seperti saat ini.

Saat ini umat Islam harus terus melakukan inovasi untuk mengimbangi perkembangan zaman dengan era teknologi yang semakin canggih. Lembaga Keuangan Syariah (LKS) merupakan salah satu inovasi yang sangat fenomenal untuk melaksanakan transaksi muamalah yang terhindar dari Riba dan transaksi terlarang lainnya, di era modern. Di antara LKS yang marak hadir saat ini adalah Bank Syariah, Asuransi Syariah, Pegadaian Syariah, Koperasi Syariah, dan lain-lain.

Demikian 3 ayat Al-Qur'an yang merangsang kita untuk meraih ilmu dan terus melakukan inovasi dalam rangka menjawab tantangan zaman yang serba canggih sekarang ini. Semoga bermanfaat! (Advika, 2017)

Sumber :

<https://pegadaiansyariah.co.id/3-ayat-al-quran-tentang-inovasi-detail-9313>

E. Latihan

Diskusikan inovasi apa saja yang ada di unit organisasi saudara yang saudara rasakan dan berdampak dalam peningkatan kinerja organisasi.

F. Rangkuman

Inovasi berasal dari Bahasa Latin *innovates*, yang berarti memperbarui (*to renew*). Ancok dalam bukunya Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi memberikan definisi inovasi sebagai proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya. O'Sullivan dan Dooley menyebutkan inovasi adalah proses membuat perubahan terhadap sesuatu yang telah mapan melalui introduksi suatu hal baru yang memberikan nilai tambah bagi konsumen. Definisi lain tentang inovasi adalah membuat perubahan pada suatu hal yang sudah ada terutama dengan cara memperkenalkan metode-metode baru (*New Oxford American*). Sedangkan (Anthony, 2013) menyatakan bahwa inovasi adalah sesuatu yang berbeda dan berdampak.

Inovasi Administrasi Negara dapat diartikan sebagai proses memikirkan dan mengimplementasikan kebijakan penyelenggaraan kepentingan publik yang original, penting dan berdampak.

LAN (2016) menyatakan bahwa terdapat lima tahapan dalam melakukan inovasi. Kelima tahapan tersebut disebut dengan akronim 5D yaitu: *Drum Up, Diagnose, Design, Deliver, Display*.

Business Model Canvas (BMC) adalah salah satu konsep yang dikemukakan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010) yang mudah untuk digunakan dalam merancang sebuah inovasi. Kanvas inovasi ini merupakan sebuah panduan bagaimana melaksanakan agar inovasi itu bisa berjalan dan tercapai, tentunya harus disertai dengan tujuan intervensi serta alasan bahwa kegiatan ini layak dan bisa untuk dilakukan.

G. Evaluasi

1. Inovasi berarti:

- a. Sesuatu yang baru berbentuk produk, rasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- b. Sesuatu yang baru berbentuk produk, rasa, asa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- c. Sesuatu yang baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- d. Sesuatu yang baru berbentuk teknik, jasa, proses bisnis, rasa baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- e. Sesuatu yang baru berbentuk produk, warna, proses produksi, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.

2. Customer relationships:

- a. menggambarkan cara organisasi membina hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- b. menggambarkan produk organisasi dalam menjalankan hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- c. menggambarkan proses organisasi berhubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- d. menggambarkan lingkup organisasi dalam berhubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- e. menggambarkan tata proses dan urutan organisasi membina hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.

3. Inovasi merupakan sebuah hal yang sesuai dengan fitrah manusia:
 - a. sebagai konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan yang selalu hadir dan meningkat.
 - b. sebagai konsekuensi logis dari adanya kesenangan dan kebahagiaan yang stabil.
 - c. sebagai konsekuensi logis dari adanya kebutuhan kepuasan yang optimal dan standar.
 - d. sebagai konsekuensi logis dari adanya dinamika hidup yang belum optimal dan menurun.
 - e. sebagai konsekuensi logis dari adanya teknologi yang semakin dapat dimanfaatkan.
4. Lima tahapan dalam melakukan inovasi:
 - a. *Drum Up, Diagnose, Design, Deliver, Display.*
 - b. *Dream, Diagnose, Design, Deliver, Display.*
 - c. *Drum Up, dream, Design, Deliver, Display.*
 - d. *Drum Up, Diagnose, dream, Deliver, Display.*
 - e. *Drum Up, Diagnose, Design, dream, Display.*
5. Pada Business Model Canvas (BMC) terdapat 9 (Sembilan) elemen yang mencakup:
 - a. *Customer Segments, Value Propositions, Market, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - b. *Customer Segments, Value Propositions, Market, product Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - c. *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - d. *Customer Segments, Value Propositions, Market Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*

- e. *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Market, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*

H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk lebih memperdalam pengertian saudara tentang *action innovation*, silahkan saudara mengingat kembali bagaimana Inovasi yang mungkin saudara miliki selama ini. Tuliskan di selembar kertas. Selanjutnya bacalah literatur literatur yang berkaitan dengan *action innovation*.

BAB IV

PENUTUP

A. Evaluasi Kegiatan Belajar

1. Yang tidak termasuk berikut ini merupakan fungsi dasar dari manajemen:
 - a. *Planning*
 - b. *Coordinating*
 - c. *Organizing*
 - d. *Controlling*
 - e. *Actuating*
2. Salah satu unsur dari *planning* (perencanaan) adalah
 - a. mengorganisir sumber daya
 - b. Menetapkan tujuan organisasi
 - c. Melakukan pengawasan
 - d. Melakukan koordinasi dan kolaborasi
 - e. Menentukan anggota tim
3. Yang tidak termasuk tujuan *planning* adalah sebagaimana berikut ini:
 - a. mengantisipasi dan merekam perubahan
 - b. memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
 - c. menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
 - d. Membentuk tim yang kuat dan inovatif
 - e. menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.
4. Bagaimana Planning dapat mempermudah pengawasan?
 - a. Dengan menghindari pemborosan sumberdaya
 - b. Dengan ditetapkannya tujuan dan standar yang akan digunakan dalam pengawasan dan evaluasi

- c. Dengan menyesuaikan diri pada perubahan
 - d. Dengan manajemen kinerja yang baik
 - e. Dengan jalur koordinasi yang baik
5. Yang tidak termasuk fungsi *planning* adalah berikut ini:
 - a. Memberikan pedoman, pegangan dan arah.
 - b. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material.
 - c. Memudahkan pengawasan.
 - d. Kemampuan evaluasi yang teratur.
 - e. Sebagai alat koordinasi.
 6. Salah satu ciri seseorang dengan pola pikir inovatif adalah:
 - a. Pasrah dan menyerah pada keadaan
 - b. Bersikap terbuka untuk kegagalan dan pembelajaran
 - c. Bersikap asal berbeda
 - d. Selalu membutuhkan arahan dalam tindakannya
 - e. Memanfaatkan waktu bekerja untuk mengerjakan hal lain di luar tugas fungsinya
 7. Yang tidak termasuk adopsi pola pikir inovatif melalui tahapan berikut ini:
 - a. *Dreaming*
 - b. *Doubting*
 - c. *Delivering*
 - d. *Transforming*
 - e. *Championing*
 8. Yang tidak termasuk tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi ASN mencakup antara lain:
 - a. *Awareness*
 - b. *Desire*
 - c. *Knowledge*
 - d. *Agility*
 - e. *Reinforcement*

9. Perubahan organisasi dapat terjadi karena adanya tuntutan dari dalam maupun dari luar organisasi. Salah satu contoh tuntutan perubahan dari luar organisasi adalah:
 - a. Dorongan public akan pelayanan yang lebih baik
 - b. Tekanan dunia internasional
 - c. Adanya perubahan sumber daya
 - d. Globalisasi
 - e. Rendahnya kapasitas SDM
10. Yang tidak termasuk pola pikir kreatif dan inovatif dapat ditingkatkan melalui empat kebiasaan berikut ini:
 - a. Mampu mengubah perspektif seseorang
 - b. Berani mengambil resiko
 - c. Berani berbeda
 - d. Menemukan hal yang membuat seseorang bersemangat
 - e. Menantang asumsi dan merangkul ambiguitas
11. Wujud Kebudayaan:
 - a. Fisik, rupa, ideal
 - b. Sosial, rupa, ideal
 - c. Fisik, ideal, sosial
 - d. Ada, rupa, ideal
 - e. Fisik, rupa, sosial
12. Wujud ideal, berupa:
 - a. Norma, aturan, upacara, gagasan
 - b. Norma, fisik, ide, gagasan
 - c. Norma, arahan, ide, gagasan
 - d. Norma, aturan, ide, gagasan
 - e. Norma, aturan, sosial, gagasan

13. Ciri kebudayaan:

- a. Kebudayaan adalah produk ciptaan Tuhan.
- b. Kebudayaan selalu bersifat individual.
- c. Kebudayaan diteruskan lewat proses belajar. Diwariskan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.
- d. Kebudayaan bersifat non simbolik.
- e. Kebudayaan adalah sistem pemenuhan berbagai kebutuhan makhluk hidup baik hewan, tumbuhan serta manusia

14. Proses formasi budaya organisasi melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Para pimpinan unit kerja menetapkan ide dasar organisasi yang meliputi satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif bahkan artefak-artefak tertentu.
- b. Pimpinan membuat tujuan dan visi yang digagas
- c. Para pimpinan melakukan aksi untuk menetapkan masalah organisasi
- d. Para pimpinan mensosialisasikan ide, dan perspektif yang ada
- e. Para pimpinan berinteraksi dan menyamakan aksi bersama untuk menetapkan satu aktivitas yang dianggap relevan untuk memecahkan masalah organisasi

15. Hambatan pengembangan budaya kerja:

- a. Pemimpin yang tidak komit terhadap perubahan.
- b. Pemimpin merasa diri paling rendah merupakan buah dari praktik-praktik yang berkembang dalam lingkungan korporatif.
- c. Pemimpin yang wibawa, tapi tidak adaptif
- d. Pemimpinnya hanya berpikir rasional dan berorientasi jangka menengah
- e. Berkembangnya kebiasaan-kebiasaan yang *positive minded*

16. Customer relationships:

- a. menggambarkan cara organisasi membina hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru,

mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.

- b. menggambarkan produk organisasi dalam menjalankan hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- c. menggambarkan proses organisasi berhubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- d. menggambarkan lingkup organisasi dalam berhubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.
- e. menggambarkan tata proses dan urutan organisasi membina hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama.

17. Inovasi berarti:

- a. Sesuatu yang baru berbentuk produk, rasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- b. Sesuatu yang baru berbentuk produk, rasa, asa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- c. Sesuatu yang baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- d. Sesuatu yang baru berbentuk teknik, jasa, proses bisnis, rasa baru, kebijakan dan lain sebagainya.
- e. Sesuatu yang baru berbentuk produk, warna, proses produksi, cara baru, kebijakan dan lain sebagainya.

18. Inovasi merupakan sebuah hal yang sesuai dengan fitrah manusia:

- a. sebagai konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan yang selalu hadir dan meningkat.

- b. sebagai konsekuensi logis dari adanya kesenangan dan kebahagiaan yang stabil.
 - c. sebagai konsekuensi logis dari adanya kebutuhan kepuasan yang optimal dan standar.
 - d. sebagai konsekuensi logis dari adanya dinamika hidup yang belum optimal dan menurun.
 - e. sebagai konsekuensi logis dari adanya teknologi yang semakin dapat dimanfaatkan.
19. Lima tahapan dalam melakukan inovasi:
- a. *Drum Up, Diagnose, Design, Deliver, Display.*
 - b. *Dream, Diagnose, Design, Deliver, Display.*
 - c. *Drum Up, dream, Design, Deliver, Display.*
 - d. *Drum Up, Diagnose, dream, Deliver, Display.*
 - e. *Drum Up, Diagnose, Design, dream, Display.*
20. Pada Business Model Canvas (BMC) terdapat 9 (Sembilan) elemen yang mencakup:
- a. *Customer Segments, Value Propositions, Market, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - b. *Customer Segments, Value Propositions, Market, product Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - c. *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - d. *Customer Segments, Value Propositions, Market Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*
 - e. *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Market, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structures.*

B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah saudara membaca dan mencermati modul ini lakukanlah pengembangan-pengembangan dalam mengaplikasikan teori yang telah diberikan. Dalam hal ini disarankan untuk membaca hal-hal yang terkait dengan materi Inovasi seperti yang disebutkan dalam daftar pustaka. Disamping itu juga disarankan untuk merenungkan kembali inovasi yang selama ini sudah ada sebagai bahan pengembangan inovasi.

C. Kunci Jawaban Evaluasi

1. B
2. B
3. D
4. B
5. D
6. B
7. C
8. D
9. A
10. C
11. C
12. D
13. C
14. A
15. A
16. C
17. A
18. A
19. A
20. C

REFERENSI

- Advika, T. (2017, December 28). Retrieved from Pegadaian Syariah: <https://pegadaiansyariah.co.id/3-ayat-al-quran-tentang-inovasi-detail-9313>
- Anthony, S. D. (2013). *The Little Black Book of Innovation*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- DIY, B. D. (2014). *Diagnostic Reading Diklat Kepemimpinan Tingkat III*. Yogyakarta: Badan Diklat DIY.
- Docherty, M. (2004, July 28). Retrieved from http://venture2.typepad.com/innovationnet/2004/07/creating_an_inn.html
- Lyons, S. (2004). An exploration of generational values in life and at work. Ottawa, Ontario, Canada. Retrieved from <http://ezproxy.um.edu.my/docview/305203456?accountid=28930>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: Wiley.
- Pemerintahan, T. P. (2014). *Handbook Inovasi Administrasi Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Yusuf, A. (2018). *Budaya Korporasi Elemen Fundamental Transformasi Korporasi*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.