

**MODUL BERPIKIR KREATIF DALAM PELAYANAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2019**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110

Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197

Fax. (62 21) 3800188

DIAGNOSA ORGANISASI

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

PENULIS MODUL:

Dr. Wahyu Suprapti, MM., M.Psi-T

REKA CETAK :

COVER :

Jakarta – LAN – 2019

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui online. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran

melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke online yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Tujuan Pembelajaran	4
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	4
E. PETUNJUK BELAJAR.	5
BAB II KONSEP BERFIKIR KREATIF DAN INOVASI	
PELAYANAN PUBLIK	7
A. Pengertian dan pentingnya berfikir kreatif dalam melakukan inovasi pelayanan.	7
B. Tahapan proses kreatif dan faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas.....	22
C. Pengertian, Alasan Berinovasi dan Best Practice Inovasi Pelayanan.	32
D. Latihan	40
E. Rangkuman	41
F. Tindak lanjut	42
BAB III TEKNIK-TEKNIK BERFIKIR KREATIF DALAM MENGHASILKAN IDE-IDE KREATIF DALAM BERINOVASI.....	43
A. Pengertian dan Pentingnya Teknik-teknik Berfikir Kreatif dalam menghasilkan Ide Kreatif.....	43
B. Teknik-teknik Berfikir Kreatif	44
C. Latihan	59
D. Rangkuman	60
E. Tindak Lanjut.....	60
BAB IV KONSEP DASAR INOVASI DAN STRATEGI INOVASI DALAM PELAYANAN PUBLIK YANG BERPERSPEKTIF GESI.....	61
A. Review Konsep Inovasi, Tipe, Jenis dan Karakteristik Inovasi	61

B. Prinsip dan faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi	65
C. Peranan Pemimpin dalam berinovasi	70
D. Strategi Inovasi pelayanan publik berbasis Gesi.	80
E. Latihan	85
F. Rangkuman	85
G. Tindak Lanjut.....	86
BAB V MERANCANG IMPLEMENTASI STRATEGI BERPIKIR KREATIF DAN INOVASI DALAM PELAYANAN PUBLIK SESUAI DENGAN TUGAS DAN FUNGSI JABATANNYA	88
A. Konsep Strategi Inovasi 6 D.....	88
B. Merancang inovasi menggunakan kanvas model inovasi	97
C. Latihan	103
D. Rangkuman	103
E. TindakLanjut.....	103
BAB V PENUTUP	104
A. Kesimpulan	104
B. Tindak lanjut.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	106

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Selamat anda telah menguasai kompetensi diagnosis kebutuhan organisasi. Anda masih ingat apa saja yang anda kuasai dalam materi diagnosis kebutuhan organisasi bukan? Bagus sekali. Anda telah menguasai kompetensi dalam mendiagnosa kebutuhan perubahan dalam tugas dan jabatannya di bidang pelayanan publik dan menentukan gagasan perubahan bukan? Kompetensi tersebut apakah telah anda buktikan dengan telah: (1) mengidentifikasi permasalahan dan solusi pemecahan masalah pengelolaan dan pengawasan pelayanan publik di unit organisasi Instansinya (2) menerapkan teknik-teknik analisis manajemen yang relevan dalam mendiagnosis masalah pengelolaan dan pengawasan pelayanan publik di unit Anda? Nah kini saatnya anda melakukan analisis alternative pemecahan masalahnya. Pertanyaannya adalah apakah analisis pemecahan masalah anda telah menggunakan kerangka berfikir kreatif ? Pemecahan masalah perlu dilakukan dengan menggunakan kerangka berfikir kreatif dan inovatif. Mengapa? Hal ini untuk memberikan kepuasan terhadap pelayanan terhadap pelanggan kita. Ingat pelanggan kita membutuhkan sesuatu yang **cepat, tepat, murah, akurat, bermutu**. Oleh karena itu kita perlu berinovasi. Untuk berinovasi diperlukan berfikir kreatif dan inovatif. Apalagi dengan hadirnya revolusi industry 4.0

Hadirnya revolusi industri 4.0 ditandai dengan hadirnya teknologi cyber. Teknologi yang banyak dieksplorasi pada era ini adalah yang berkaitan dengan *internet of things (IoT)*, aplikasi berbasis kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), big data, robotik dan *sensor*, mesin pembelajar (*machine learning*), dan *cloud computing*. Memperhatikan perkembangan revolusi industry 4.0 tersebut, menuntut organisasi melakukan

perubahan sejalan dengan tuntutan pelanggan dalam pelayanan. kebutuhan organisasi pemerintahan yang semakin dinamis, disebabkan perubahan lingkungan strategis dan kompleksitas permasalahan yang ada menuntut Anda sebagai pemimpin pengawas beserta staf anda bekerja tidak monoton, namun dituntut untuk berpikir kreatif dan inovatif. Hal ini dimaksudkan sebagai usaha peningkatan kualitas pelayanan birokrasi kepada masyarakat. Inovasi hadir sebagai sebuah produk baru dan sifatnya menggantikan cara-cara lama yang telah digunakan sebelumnya. Inovasi yang dihasilkan merupakan hasil pemikiran kreatif seseorang.

Kreativitas merupakan bahan bakar inovasi. Kreativitas adalah potensi yang dimiliki oleh setiap manusia sejak lahir, dan dapat dibentuk serta dilatih. Oleh karena itu peningkatan kompetensi bagi aparatur dalam merangsang pola pikir kreatif sangat diperlukan. Dampaknya adalah dapat keluar dari kebiasaan-kebiasaan birokrasi yang bekerja secara “ *business as usual* “ bekerja dalam dalam *comfort zone*, yang penting sudah bekerja, entah seperti apa hasilnya ? Hal ini terkesan hanya terpaku kepada aturan yang selama ini menjadi acuan kerjanya. Sementara itu ekspektasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan khususnya terkait dengan pelayanan publik sangat tinggi. Di sinilah inovasi harus dimunculkan, karena inovasi membawa pola pikir baru, produk baru, sistem baru yang menggantikan pola-pola dan cara-cara lama yang dilaksanakan selama ini.

Peranan pemimpin dalam menggerakkan inovasi dalam organisasi sangat dominan. Oleh karena itu para pimpinan organisasi perlu menciptakan suasana yang mendukung tumbuhnya kreativitas dan inovasi di lingkungan organisasinya agar berkinerja tinggi. Salah satu caranya dengan menetapkan kebijakan yang memberikan dukungan kepada tumbuhnya pemikiran yang kreatif dan inovatif dari para ASN dan didorong untuk dapat diimplementasikan. ini otomatis dikombinasikan dengan Oleh karena itu melalui modul pembelajaran ini

mengingatkan kita semua para ASN dan pemerintah tentang pentingnya menciptakan suasana kondusif dalam organisasi untuk menumbuhkan habituasi dalam bekerja dengan terus berpikir kreatif dan inovatif sehingga dapat mengikuti dan adaptasi dengan perkembangan lingkungan. Guna mewujudkan Inovasi tersebut diperlukan pemimpin yang mampu berfikir kreatif dan inovatif. Potensi berfikir kreatif dan inovatif dimiliki oleh setiap individu sejak lahir, oleh karena itu perlu dikembangkan secara optimal. Pengembangan potensi kreativitas dan inovasi dapat dilakukan dengan mengubah pola pikir para Pemimpin., baik pejabat pengawas maupun pejabat administrator sehingga mampu menumbuhkembangkan iklim berfikir kreatif dan inovasi dalam lingkungan kerjanya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam pelatihan kepemimpinan pengawas diberikan muatan materi : **Berpikir Kreatif dalam pelayanan**. Modul ini merupakan salah satu bagian dari agenda dalam Kepemimpinan Pelayanan. Modul lain yang terkait dengan agenda ini adalah Diagnosa Organisasi, membangun tim efektif, kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan teknik-teknik komunikasi publik.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta untuk memiliki kemampuan berpikir kreatif dan menerapkannya dalam melakukan inovasi pelayanan publik sesuai dengan lingkup bidang jabatan pejabat pengawas pada unit organisasi instansinya. Hal-hal yang dibahas meliputi konsep berpikir kreatif, teknik berpikir kreatif dan inovasi, praktik berpikir kreatif dan inovasi dalam pelayanan publik serta strategi berpikir kreatif dan inovasi dalam pelayanan publik sesuai dengan tugas dan fungsi jabatannya.

Mata pelatihan ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah pakar, tanya jawab, diskusi, simulasi, dan praktik, visualiasasi, *mind mapping* serta *innovation shopping*,

Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya berpikir kreatif dalam melakukan inovasi pelayanan publik untuk mewujudkan pelayanan publik yang paripurna dan optimal pada unit organisasi instansinya.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah membaca modul ini Anda diharapkan mampu **berpikir kreatif dan menghasilkan rancangan strategi inovasi pelayanan publik** pada unit organisasi instansinya.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah membaca modul ini anda diharapkan akan dapat :

- Menjelaskan kembali susbstansi ceramah berfikir kreatif dan inovasi dalam Pelayanan.
- Mempraktikan teknik-teknik berfikir kreatif dalam menghasilkan gagasan inovasi.
- Menjelaskan konsep dasar inovasi dan strategi inovasi dalam pelayanan publik yang berperspektif Gesi
- Merancang implementasi strategi berpikir kreatif dan inovasi dalam pelayanan publik sesuai dengan tugas dan fungsi jabatannya

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi pokok dan sub materi pokok dalam modul ini adalah :

1. Substansi berfikir kreatif dan inovasi pelayanan .

- Pengertian dan pentingnya berfikir kreatif dalam melakukan inovasi pelayanan.
- Tahapan-tahan proses kreatif, Faktor mempengaruhi berfikir kreatif.
- Pengertian dan Alasan Berinovasi
- Best Practice* Inovasi pelayanan publik.

2. Teknik-teknik Berfikir kreatif dalam menghasilkan gagasan inovasi.

- Pengertian dan Pentingnya Teknik-teknik Berfikir Kreatif dalam menghasilkan Ide Kreatif

b. Teknik-teknik berfikir kreatif.

3. Konsep dasar Inovasi dan Strategi Inovasi dalam pelayanan publik yang berprespektif Gesi

- a. Review Konsep Inovasi, Tipe, Jenis dan Karakteristik Inovasi.
- b. Prinsip dan faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi
- c. Peranan Pemimpin dalam berinovasi.
- d. Strategi Inovasi dalam pelayanan berbasis Gesi.

4. Implementasi strategi berpikir kreatif dan inovasi dalam pelayanan publik.

- a. Konsep strategi inovasi 6 D
- c. Merancang inovasi menggunakan kanvas model inovasi

E. PETUNJUK BELAJAR.

Setelah Anda mempelajari serangkaian materi terkait dengan agenda satu yakni KEPEMIMPINAN PANCASILA DAN BELA NEGARA, maka kini anda memasuki agenda yang ke dua yakni agenda KEPEMIMPINAN PELAYANAN. Dalam agenda ini terdiri dari lima modul yakni diagnosa organisasi, berpikir kreatif dalam pelayanan, membangun tim efektif, kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan teknik-teknik komunikasi publik. Modul yang ada dihadapan ini merupakan modul ke dua dalam agenda kepemimpinan pelayanan. Materi pelatihan dalam modul ini tidak hanya sampai pada tataran mengetahui, memahami tetapi sampai pada tataran mengaplikasikannya. Modul ini terdiri dari enam bab yang disajikan secara sistematis. Oleh karena itu untuk mendalaminya lakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Baca dan pelajari keseluruhan materi modul, yang terdiri dari 6 bab ini secara sistematis dan seksama.
2. Setelah Anda mengerti dan memahami materi isi pada masing – masing bab, lakukan latihan, baik secara pribadi maupun secara berkelompok. Tujuan mengerjakan Latihan tersebut adalah untuk menunjukkan implementasi teori yang dipelajari dalam bentuk simulasi atau kegiatan sejenis.

3. Kerjakan latihan soal pada Evaluasi dengan jujur. Bagian evaluasi dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana pemahaman secara teoritis mengenai materi masing – masing bab. Dianjurkan Anda mengerjakan evaluasi pada waktu terpisah dengan lama waktu maksimal 30 menit seakan – akan Anda mengerjakan ujian.
4. Jawablah setiap pertanyaan dalam evaluasi disetiap bab, dan lihat jawaban dalam lampiran . Cek di jawaban sebagai umpan balik untuk menilai penguasaan materi dalam kegiatan belajar. Jika Anda belum menguasai 75% dari setiap kegiatan, maka dapat mengulangi untuk mempelajari materi yang tersedia dalam modul ini. Apabila berhasil Anda dapat melanjutkan ke modul membangun tim efektif.

Ingat mau paham lakukanlah.

BAB II

KONSEP BERFIKIR KREATIF DAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK

***Setelah membaca modul ini anda diharapkan akan dapat :
menjelaskan kembali susbstansi ceramah berfikir kreatif
dan inovasi dalam pelayanan.***

Selamat anda telah memutuskan untuk mengosongkan gelas anda dengan mengisinya melalui membaca modul ini. Ini berarti anda telah memoles *personal branding* Anda. *Personal branding* anda akan meningkatkan nilai jual anda sebagai pemimpin perubahan yang mampu memberikan layanan prima kepada pelanggan. Keputusan anda untuk memoles *personal branding* anda dengan membaca modul ini apakah merupakan hasil pemikiran kreatif atau kritis? Tentunya keputusan tersebut merupakan hasil pemikiran kreatif dan berfikir kritis. Anda setuju? Tanpa memiliki *personal branding* anda akan tergilas jaman. Apakah berfikir kritis dan kreatif itu? Mengapa dalam melakukan inovasi perlu berfikir kreatif? Dalam bab 2 modul inilah akan dibahas tentang kosep dasar berfikir kreatif dalam menghasilkan ide-ide inovasi.

A. Pengertian dan pentingnya berfikir kreatif dalam melakukan inovasi pelayanan.

1. Pengertian Berfikir Kreatif

Cermati kata bijak yang ada dalam *boks* berikut, Apakah termasuk kata bijak yang terkait dengan berfikir kreatif? Tidak ada yang tidak mungkin, selalu ada cara menuju segala sesuatu dan jika kita memiliki keinginan yang memadai, maka kita juga akan selalu memiliki cara yang memadai. Tetapi seringkali hanya meruapakan alasan belaka saat kita mengatakan bahwa segala sesuatu adalah tidak mungkin.
(Francois)

Anda setuju, kalau kata bijak tersebut merupakan kata bijak yang terkait dengan berfikir kreatif. Lalu apakah berfikir kreatif itu? Sebelum berbicara tentang berfikir kreatif akan dibahas tentang apakah berfikir itu? Berfikir merupakan sesuatu kegiatan yang tidak kasat mata, karena terdapat dalam pikiran seseorang. Namun kita hanya melihat gejala-gejala seseorang yang sedang berfikir seperti mengerjatkan dahi, bola mata diputar ke arah atas dan lain sebagainya. Berfikir merupakan kegiatan kognitif tingkat tinggi (*higher level cognitive*), dan merupakan aktivitas psikis yang intensional. Menurut Presseisen (2001), berpikir secara umum diasumsikan sebagai proses kognitif, aksi mental ketika pengetahuan diperoleh. Sedangkan Fisher (dalam Ratnaningsih, 2007), berpikir berkaitan erat dengan apa yang terjadi dalam otak manusia dan fakta-fakta yang ada di dunia, berpikir mungkin bisa divisualisasikan, dan berpikir (apabila diekspresikan) bisa diobservasi dan dikomunikasikan. Berpikir bisa terjadi di dalam alam sadar dan bisa juga terjadi di bawah alam sadar. Jika berpikir terjadi di bawah alam sadar, maka otak tidak mengetahui bahwa ia sedang berpikir, atau jika ia mengetahui itu, maka ia tidak mengetahui apa yang sedang dipikirkan. Jika berpikir terjadi di dalam alam sadar, maka otak mengetahui bahwa itu adalah berpikir dan apa yang sedang dipikirkan. Beyer, (1984, dalam Presseisen, 2001), mengemukakan bahwa berpikir merupakan manipulasi mental terhadap input dari panca indera untuk merumuskan pikiran, memberi alasan, atau penilaian. Sagala (2003) mengemukakan bahwa berpikir merupakan proses dinamis yang menempuh tiga langkah berpikir yaitu: (1) pembentukan pengertian, yaitu melalui proses mendeskripsikan ciri-ciri objek yang sejenis, mengklasifikasi ciri-ciri yang sama, mengabstraksi dan menyisihkan, membuang, dan menganggap ciri-ciri yang hakiki; (2) pembentukan pendapat, yang dirumuskan secara verbal berupa pendapat menolak, menerima atau mengiakan, dan pendapat asertif, yaitu mengungkapkan kemungkinan-kemungkinan suatu sifat pada suatu hal; dan (3) pembentukan

keputusan atau kesimpulan sebagai hasil pekerjaan akal. Sementara, Ibrahim dan Nur (2000), mendefinisikan berpikir sebagai kemampuan untuk menganalisis, mengkritik, dan mencapai kesimpulan berdasar pada inferensi atau pertimbangan yang saksama.

Berfikir adalah suatu **proses mental** yang terjadi baik dalam **pikiran sadar** maupun **bawah sadar** dalam menyusun pemikiran dan gagasan dengan penalaran yang membentuk sebuah pengertian dan pendapat yang dirumuskan secara verbal serta membuat sebuah kesimpulan tertentu.

Lalu apakah kreatif itu? Kata “kreatif” merupakan kata yang berasal dari bahasa Inggris *to create*, yang merupakan singkatan dari :

- *Combine* yakni kemampuan menggabungkan suatu hal dengan hal lain. Misalnya anda menggabungkan kata kampung dengan kata *smart* sehingga menjadi pemikiran kreatif kampung *smart*, Hal ini unik karena kebiasannya adalah *smart city*.
- *Reverse* yakni dalam melakukan kreativitas dapat dilakukan dengan membalikan beberapa bagian atau proses sehingga menghasilkan sesuatu yang baru.
- *Eliminate* yakni suatu kegiatan dengan menghilangkan beberapa bagian untuk menghasilkan sesuatu yang baru sehingga lebih bermanfaat dan memuaskan pelanggan. Misalnya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan menghilangkan atau menggabungkan beberapa tahapan dalam proses pelayanan.
- *Alternatif* yakni memberikan kemungkinan-kemungkinan atau menggunakan cara, bahan dengan yang lain. Misalnya seperti menjamurnya *alfa mart* dan *hipermart* di setiap sudut kota membuat resah para pedagang kecil. Apa yang dilakukan oleh Bupati Kulon Progo? Bupati Kulon Progo mengizinkan *Alfa Mart* dan *Hipermart* apabila menggandeng pedagang

local apabila ingin mendirikan usaha di Kabupaten Kulon Progo dengan nama **Tomira** (**Toko Milik Rakyat**).

- **Twist** (memutar) –memutarakan sesuatu dengan ikatan.
- **Elaborate** (memerinci) –memerinci atau menambah sesuatu.

Sedangkan menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (KUB) kata **kreatif** memiliki arti **memiliki daya cipta** atau memiliki kemampuan untuk menciptakan. Menurut Conny R. Semiawan, kreatif adalah kemampuan dalam menghasilkan gagasan-gagasan baru dalam memecahkan permasalahan. Menurut Havvel, kreatif adalah kemampuan untuk membuat suatu sistem yang baru. Sedang Menurut Woolfook, kreatif adalah kemampuan manusia untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau dalam memecahkan permasalahan.

Kreatif yaitu kemampuan untuk **menciptakan** sesuatu atau **mengasilkan** gagasan baru dalam memecahkan permasalahan berdasarkan **sesuatu yang telah ada** sebelumnya.

Lalu apakah hasil dari pemikiran kreatif? Hasil dari pemikiran kreatif adalah kreativitas. Dengan kata lain kreatif itu pikiran kita tentang ide baru atau bisa dibilang unik, sedangkan kreativitas itu hasil dari pikiran kita yang kreatif. Lalu apakah kreativitas itu? Hulbeck berpendapat bahwa kreatifitas. *“creative action is an imposing of one’s own whole personality on the environment in an unique and characteristic way”* .(Hulbeck,1945 dikutip Utami Munandar, 1999).Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa kreatif adalah tindakan kreatif yang mengesankan dari sendiri seluruh kepribadian pada lingkungan dalam cara yang unik dan khas. Sedangkan Guilford menerangkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang, hal ini erat kaitannya dengan bakat. Definisi kreativitas dari dua pakar di atas lebih berfokus pada segi pribadi.

Ahli lain menekankan definisi kreativitas dari aspek proses. Definisi pada dimensi proses menitikberatkan pada upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada proses berpikir sehingga memunculkan ide-ide unik atau kreatif. Beberapa pengertian tersebut diantaranya menurut Munandar, *“Creativity is a process that manifest in self in fluency, in flexibility as well in originality of thinking”* (Munandar, 1977 dalam Reni Akbar-Hawadi dkk, 2001). Definisi di atas menerangkan bahwa kreativitas adalah sebuah proses atau kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci), suatu gagasan. Pada definisi ini lebih menekankan pada aspek proses perubahan (inovasi dan variasi). Menurut *Theresia Amabile*, seorang ilmuwan dari *Harvard Business School* (Presentasi Ciputra University, 2012) kreativitas adalah menghasilkan ide-ide baru yang berguna dalam bidang apapun. Kreativitas adalah kemampuan individu untuk mempergunakan imajinasi dan berbagai kemungkinan yang diperoleh dari interaksi dengan ide atau gagasan, orang lain dan lingkungan untuk membuat koneksi dan hasil yang baru serta bermakna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Artinya mengembangkan pemikiran alternatif atau kemungkinan dengan berbagai cara sehingga mampu melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang dalam interaksi individu dengan lingkungan sehingga diperoleh cara-cara baru untuk mencapai tujuan yang lebih bermakna.

kreatif itu **pikiran** kita tentang ide baru atau bisa dibilang unik, sedangkan kreativitas itu **hasil dari pikiran kita yang kreatif**.

Buka link :

<http://www.teachers.asn.au/researchskills/thinking.htm#Creative>

Lalu apakah berfikir kreatif itu? Mengapa berfikir kreatif penting? Apakah dalam melakukan perubahan dalam organisasi yang berupa inovasi cukup dengan berfikir kreatif? Pertanyaan-pertanyaan tersebutlah yang akan dibahas dalam bagian modul ini. Berpikir kreatif diperlukan oleh berbagai pihak, dalam kehidupan sehari-harinya. Misalnya Anda sebagai pemimpin harus menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada dalam organisasinya, peserta pelatihan harus menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh widyaiswaranya. Dalam melaksanakan hal-hal tersebut di atas ketrampilan dalam berfikir kreatif sangat diperlukan. Lalu apakah yang dimaksud dengan berpikir kreatif? Berfikir kreatif adalah suatu cara berpikir dimana seseorang mencoba menemukan hubungan-hubungan baru untuk memperoleh jawaban baru terhadap suatu masalah. Misalnya anda berada di suatu desa yang pemandangannya asri, sejauh mata memandang anda melihat hamparan yang hijau dan mengandung unsur seni yang tinggi, namun masyarakatnya hidup kekurangan.

Di sisi lain anda membayangkan sebuah kota yang ramai, macet dan banyak orang yang berduit. Anda memutar otak anda untuk berfikir kreatif. Akhirnya *aahaa* mengapa saya tidak menyulap kampung ini menjadi **smart kampung**?. Pemikiran kreatif? Inilah yang disebut dengan pemikiran kreatif yakni anda berfikir dengan mencoba menemukan hubungan-hubungan baru untuk memperoleh jawaban baru atas suatu masalah kampung asri, hijau namun masyarakatnya miskin. Bagaimana agar kampung ini bermanfaat bagi banyak orang? Baik bagi warga kampung sendiri maupun warga lain yang mengunjunginya? Sedangkan James C. Coleman dan Coustance Hammen (1974:452) dalam Jalaludin Rakhmat berpendapat bahwa berfikir kreatif adalah *thinking which produces new methods, new concepts, new understandings, new inventions, new work of art.* (berpikir yang menghasilkan metode baru, konsep-konsep baru, pengertian baru, penemuan baru, karya seni baru). Berdasarkan pengertian-

pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa berpikir kreatif memenuhi tiga syarat sebagai berikut :

3 Syarat berfikir kreatif.

- melibatkan respon atau gagasan yang baru, atau yang secara statistik sangat jarang terjadi. Tetapi kebaruan tidak cukup tetapi juga dapat dilaksanakan dan bermanfaat.
- memecahkan persoalan secara realistis.
- merupakan usaha untuk mempertahankan *in-sight* yang orisinal, menilai dan mengembangkannya sebaik mungkin.

Guiffort membedakan antara berpikir kreatif dan berfikir kritis dengan konsep berpikir konvergen dan divergen. Berfikir konvergen adalah berfikir untuk memberikan jawaban yang tepat atas suatu pertanyaan atau permasalahan. Misalnya jika anda ditanya, Apa ibukota Republik Indonesia? Maka jawaban anda hanya satu yakni **Jakarta**, tidak ada jawaban lain. Berfikir konvergen inilah yang disebut dengan berfikir kritis fokus pada satu solusi yang benar,. Sedangkan anda ditanya, apakah perbedaan antara bank dan koperasi? Anda menjawabnya dengan berpikir divergen. Berpikir divergen erat kaitannya dengan kreativitas (berfikir menggunakan otak kanan). dan menghasilkan solusi yang bervariasi. Berpikir kreatif termasuk jenis berpikir *divergen*. Apakah perbedaan berfikir kritis dan berfikir kreatif ? Bacalah kisah berikut, apakah Daniswara termasuk berfikir kreatif atau berfikir kreatif ?

Daniswara seorang pejabat pengawas dihadapkan pada permasalahan target penyelenggaraan pelatihan yang tidak tercapai pada tahun ini. Dia mencoba mengumpulkan seluruh pegawai yang ada dalam unit organisasinya untuk mendiskusikan permasalahan ini. Daniswara mencoba mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada. Berbagai permasalahan telah teridentifikasi sesuai dengan data, fakta yang obyektif. Langkah selanjutnya dicari akar permasalahan dan beberapa alternative permasalahannya. dalam menggali alternative permasalahan Daniswara meminta pada para pegawainya untuk melakukan **inovation shopping**. Berbagai alternative pemecahan masalah telah dihasilkan. Danis mengajak seluruh staf untuk menentukan prioritas masalahnya. **Ahaaa** akhirnya pemecahan masalah ditemukan.

Anda setuju bahwa Daniswara dalam memecahkan masalah menggunakan cara berfikir kreatif dan berfikir kritis. Mengapa? Marilah cermati konsep dasar teorinya. Olson dan Robert W mendefinisikan berpikir kritis adalah berpikir secara beralasan dan reflektif dengan menekankan pembuatan keputusan tentang apa yang harus dipercayai atau dilakukan. Sedangkan menurut Schaferman, S.D. (1991) adalah berpikir yang benar dalam rangka mengetahui secara relevan dan reliable tentang dunia. Berpikir kritis, adalah berpikir beralasan, mencerminkan, bertanggungjawab, kemampuan berpikir, yang difokuskan pada pengambilan keputusan terhadap apa yang diyakini atau yang harus dilakukan. Berpikir kritis adalah berfikir mengajukan pertanyaan yang sesuai, mengumpulkan informasi yang relevan, mengurutkan informasi secara efisien dan kreatif, menalar secara logis, hingga sampai pada kesimpulan yang reliable dan terpercaya. Menurut Halpen (1996), berpikir kritis adalah memberdayakan keterampilan atau strategi kognitif dalam menentukan tujuan. Proses tersebut dilalui setelah menentukan tujuan, mempertimbangkan, dan mengacu langsung kepada sasaran merupakan bentuk berpikir yang perlu dikembangkan dalam rangka memecahkan masalah, merumuskan kesimpulan, mengumpulkan berbagai kemungkinan, dan membuat

keputusan ketika menggunakan semua keterampilan tersebut secara efektif dalam konteks dan tipe yang tepat. Berpikir kritis juga merupakan kegiatan mengevaluasi-mempertimbangkan kesimpulan yang akan diambil manakala menentukan beberapa faktor pendukung untuk membuat keputusan. Berpikir kritis juga biasa disebut *directed thinking*, sebab berpikir langsung kepada fokus yang akan dituju.

Pendapat di atas senada dikemukakan Anggelo (1995:6), berpikir kritis adalah mengaplikasikan rasional, kegiatan berpikir yang tinggi, yang meliputi kegiatan menganalisis, mensintesis, mengenal permasalahan dan pemecahannya, menyimpulkan, dan mengevaluasi. Dari dua pendapat tersebut, tampak adanya persamaan dalam hal sistematika berpikir yang ternyata berproses. Berpikir kritis harus melalui beberapa tahapan untuk sampai kepada sebuah kesimpulan atau penilaian. Penekanan kepada proses dan tahapan berpikir dilontarkan pula oleh Scriven, berpikir kritis yaitu proses intelektual yang aktif dan penuh dengan keterampilan dalam membuat pengertian atau konsep, mengaplikasikan, menganalisis, membuat sistesis, dan mengevaluasi. Semua kegiatan tersebut berdasarkan hasil observasi, pengalaman, pemikiran, pertimbangan, dan komunikasi, yang akan membimbing dalam menentukan sikap dan tindakan (Walker, 2001: 1). Pernyataan tersebut ditegaskan kembali oleh Angelo (1995: 6), bahwa berpikir kritis harus memenuhi karakteristik kegiatan berpikir yang meliputi : analisis, sintesis, pengenalan masalah dan pemecahannya, kesimpulan, dan penilaian.

Berpikir kritis merupakan salah satu proses berpikir tingkat tinggi dapat digunakan dalam pembentukan sistem konseptual peserta. Menurut Ennis (1985: 54), berpikir kritis adalah berpikir reflektif yang masuk akal atau berdasarkan nalar yang difokuskan untuk menentukan apa yang harus diyakini dan dilakukan. Lalu bagaimana dengan berfikir kreatif? Menurut Brookfield (1987) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa orang yang kreatif biasanya (1) sering menolak teknik yang

standar dalam menyelesaikan masalah, (2) mempunyai ketertarikan yang luas dalam masalah yang berkaitan maupun tidak berkaitan dengan dirinya, (3) mampu memandang suatu masalah dari berbagai perspektif, (4) cenderung menatap dunia secara relatif dan kontekstual, bukannya secara universal atau absolut, (5) biasanya melakukan pendekatan trial and error dalam menyelesaikan permasalahan yang memberikan alternatif, berorientasi ke depan dan bersikap optimis dalam menghadapi perubahan demi suatu kemajuan. Marzano (1988) mengatakan bahwa untuk menjadi kreatif seseorang harus: (1) bekerja di ujung kompetensi bukan ditengahnya, (2) tinjau ulang ide, (3) melakukan sesuatu karena dorongan internal dan bukan karena dorongan eksternal, (4) pola pikir divergen/ menyebar, (5) pola pikir lateral/imajinatif.

Berpikir Kreatif adalah berfikir dengan menghubungkan ide atau hal-hal yang sebelumnya tidak berhubungan. Berfikir Kreatif memiliki empat kata khas yaitu imajinatif, tidak dapat diramalkan, divergen dan lateral.

Lalu apakah perbedaannya dengan berfikir kritis? Perbedaan berfikir kritis dan berfikir kreatif dapat dirangkung dari beberapa sumber yang disajikan dalam tabel 1 berikut :

Tabel 1 : Berfikir kritis vs berfikir kreatif.

No	Berfikir Kritis	Berfikir Kreatif
a.	Menganalisis dan mengembangkan berbagai kemungkinan untuk membandingkan berbagai ide atau gagasan	Membuat dan mengkomunikasikan berbagai hubungan untuk memikirkan berbagai kemungkinan;
b.	Memperbaiki dan mengembangkan berbagai ide atau gagasan;	Memikirkan dan mendalami berbagai cara maupun sudut pandang berbeda
c.	Membuat keputusan dan	Memikirkan sesuatu yang

	penilaian yang efektif	baru dan kemungkinan yang tidak biasa
d.	Menghasikan landsan pemikiran yang cemerlang untuk mengambil tindakan yang efektif.	Menemukan dan memilih berbagai alternatif.
e.	Berpikir otak kiri lebih menekankan pada berfikir analitik, berseri, logis, objektif	Berpikir otak kanan--global, paralel, emosional, subjektif

Sumber : Jean Marrapodi, *Critical Thinking and Creativity: An Overview And Comparison Of The Theories, A Paper Presented in Partial Fulfillment of The Requirements of ED7590 Critical Thinking and Adult Education*,

Buka : <https://business.tutsplus.com/id/7-habits-of-highly-creative-minds--fsw-31229>

2. Pentingnya berpikir kreatif dalam membuat inovasi.

Orang-orang kreatif termotivasi oleh keinginan untuk maju, bukan oleh keinginan untuk mengalahkan orang lain. –Ayn Rand, Novelis Amerika Kelahiran Rusia.

Mengapa cerfikir kreatif penting dalam membuat inovasi, baik inovasi produk, inovasi proses maupun inovasi pelayanan? Inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna (Stephen P. Robin dan Mary Coulter). Ahli lain berbendapat bahwa inovasi adalah merupakan suatu kreasi, pengembangan dan implementasi suatu produk, proses ataupun layanan baru dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektifitas ataupun keunggulan bersaing. Dari ke dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi dihasilkan oleh pemikiran kreatif. Baik pemikiran kreatif level individual maupun level organisasi. Berfikir kreatif merupakan **bahan bakar** untuk menghasilkan sebuah **inovasi**. Ini berarti

bahwa untuk menghasilkan inovasi-inovasi diperlukan kemampuan berfikir kreatif yakni berfikir yang mampu menghasilkan gagasan baru yang bermanfaat. Gagasan tersebut akan menjadi sebuah inovasi apabila diimplementasikan. Inovasi merupakan sebuah proses yang sangat panjang dan melibatkan banyak pihak untuk mewujudkannya. Ini berarti bahwa inovasi merupakan hasil pemikiran dan implementasi dari pemikiran kreatif dalam organisasi. Menurut Sherwood dalam psikologi kepemimpinan dan inovasi (2012:47) bahwa proses inovasi pada dasarnya memiliki beberapa tahapan dalam sebuah organisasi yang memerlukan sinergi dari banyak orang. Proses tersebut meliputi memproduksi gagasan, mengevaluasi gagasan dan mengimplementasikan gagasan. Dalam rangka memproduksi gagasan diperlukan pemikiran kreatif dari individu-individu dalam organisasi tersebut. Dari pemikiran kreatif yang telah dilakukan maka dilakukan kegiatan evaluasi terhadap gagasan. Dan terakhir adalah gagasan yang terpilih dilakukan implementasi dalam mewujudkan gagasan. Dalam setiap tahapan tersebut diperlukan berfikir kreatif. Berpikir kreatif erat kaitannya dengan memunculkan alternatif-alternatif. Dengan berpikir kreatif kita tidak hanya terpaku dengan satu alternatif saja, dalam artian berpikir kreatif akan membuka kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa. Oleh karena itu kita dapat memiliki alternatif-alternatif cara menghadapi solusinya. Berpikir kreatif memudahkan kita untuk melihat, dan bahkan menciptakan peluang yang menunjang keberhasilan kita. Dengan berfikir kreatif dapat menciptakan peluang-peluang yang menghantarkan kita melakukan inovasi-inovasi baru.

Berkaitan dengan hal tersebut maka anda sebagai pemimpin harus mampu menerapkan teknik-teknik berfikir kreatif dalam membuat inovasi-inovasi dalam pelayanan publik. Mengapa? Dengan memahami teknik-teknik berfikir kreatif anda akan mampu memberdayakan sumberdaya manusia dan sumberdaya lain dalam organisasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan

membuat inovasi-inovasi. Pemberdayaan sumberdaya manusia dapat berupa mengajak individu-individu dalam organisasi dalam menghasilkan ide-ide kreatif baik secara individu maupun secara berkelompok. Andapun dapat mengajak orang-orang dalam organisasi anda yang memiliki ciri-iri orang kreatif untuk berpartisipasi aktif dalam enghasilkan ide-ide kreatif. Lalu bagaimanakah ciri-ciri orang kreatif? Dalam sub materi pokok berikut anda akan dipandu. Buka link : <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/18/07/16/pbyfpb313-berpikir-kritis-atau-berpikir-kreatif>

3. Ciri-ciri orang Kreatif.

Perubahan tidak dapat dihindari ... perubahan memberikan kesempatan untuk inovasi. Ini memberi Anda kesempatan untuk menunjukkan kreativitas Anda.

"-Felice Jones

Setujukah anda dengan kata bijak di atas? Tentunya anda setuju bukan ? Ini berarti anda akan meluai menunjukan kreativitas anda. Kreativitas merupakan potensi yang dimiliki semua orang, tetapi tidak semua orang mampu memanfaatkan potensi ini. Kreativitas bukan bakat alami seseorang tetapi harus dibimbing, dilatih dan dibina serta diasah, karena hal ini sangat tergantung dari kemampuan berpikir dan pemanfaatan pembagian kerja otak. Otak kiri saat ini paling banyak dipergunakan dalam sistem berpikir seseorang. Sedangkan otak kanan hanya sebagian kecil yang mampu memanfaatkan, namun otak kanan dapat dilatih/diasah. Kecenderungan pemanfaatan sistem kerja otak ini dapat dilihat dari perilaku individu tersebut, dimana bila dominan menggunakan otak kiri, mereka akan lebih bersifat logis dan sistematis. Sedangkan yang menggunakan otak kanan, cenderung individu tersebut mampu berimajinasi dengan ide-ide diluar kebiasaan. Ide-ide kreatif dihasilkan oleh pemikiran otan kanan, sedangkan kemampuan analisis dihasilkan oleh otak kiri. Seseorang yang kreatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Departemen Pendidikan Nasional, 2008) :

- Cenderung melihat suatu persoalan sebagai tantangan untuk menunjukkan kemampuan diri,
- Cenderung memikirkan alternatif solusi/tindakan yang tidak dilakukan oleh orang-orang pada umumnya atau bukan sesuatu yang sudah biasa.
- Tidak takut untuk mencoba hal-hal baru,
- Tidak takut dicemoohkan oleh orang lain karena berbeda dari kebiasaan,
- Tidak cepat puas terhadap hasil yang diperoleh, toleran terhadap kegagalan dan frustrasi,
- Memikirkan apa yang mungkin dapat dilakukan atau dikerjakan dari suatu kondisi, keadaan atau benda.

Dari uraian di atas anda telah memahami bagaimanakah ciri-ciri orang yang memiliki pemikiran kreatif? Bacalah cerita berikut ini, tugas anda menganalisa apakah tokoh berikut memiliki kriteria pemikiran kreatif?

DR Indra seorang pejabat pengawas di unit organisasi X. Beliau memiliki staf 3 orang yang harus menangani pelanggan internal 500 orang pegawai. Selain menangani pekerjaan rutin, beliau juga dipercaya pejabat administrator dalam memberikan sosialisasi-sosialisasi tentang pembinaan pegawai. Beliau menikmati pekerjaan ini dan bekerja dengan penuh tanggungjawab. Sebelum memulai pekerjaannya beliau selalu mengumpulkan 3 orang stafnya untuk memotivasi diri dan memotivasi stafnya bahwa pekerjaannya adalah pekerjaan pelayanan yang sangat mulia. Beliau membuat group wa dengan anggota dirinya dan 3 stafnya. Semua masalah pada hari itu diselesaikan saat pertemuan pagi dan di group Wanya. Teman-teman sesama pejabat pengawas sering mencemooh kebijakannya. Namun dia tetap pada prinsipnya selalu mengumpulkan stafnya di pagi hari sebelum bekerja dan mengakhiri pekerjaan dengan doa bersama dengan ke 3 stafnya. Bersama staf selalu mencoba cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka adalah Tim yang efektif.

Setujukah anda bahwa DR Indra memiliki ciri pribadi yang kreatif? Mengapa? Karena DR Indra cenderung melihat masalah sebagai peluang, berani mengambil resiko, memiliki alternatif permasalahan, tidak takut dicemooh, dan tidak puas dengan sesuatu yang telah diperoleh. Menurut Randsepp (Endang Supardi, 2004), ciri-ciri orang kreatif adalah (1) sensitif terhadap masalah-masalah, (2) mampu menghasilkan sejumlah ide besar, (3) fleksibel, (4) keaslian, (5) mau mendengarkan perasaan, (6) keterbukaan pada gejala bawah sadar, (7) mempunyai motivasi, (8) bebas dari rasa takut gagal, (9) mampu berkonsentrasi, (10) mempunyai kemampuan memilih. Menurut A. Noe, pribadi kreatif memiliki ciri-ciri : melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa, keingintahuan, menerima dan menyesuaikan yang kelihatannya berlawanan, percaya pada diri sendiri, tekun, dapat menerima perbedaan, keterbukaan pada pengalaman, independen dalam pertimbangan, pemikiran, dan tindakan, membutuhkan dan menerima otonomi, mau mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

Berpikir kreatif, harus mampu berpikir diluar kebiasaan/rutinitas/ berpikir ***“Out Of the box”***.

Bagaimanakah dengan anda? Apakah anda termasuk orang yang memiliki pemikiran kreatif? Silahkan mengisi lembar kerja 1 dalam lampiran 1.

Bukalink: <https://brainly.co.id/tugas/10427798>,
<http://www.webmateri.com/2016/04/pengertian-kreatifitas-inovasi-dan-ciri-orang-kreatif.html>

B. Tahapan proses kreatif dan faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas

1. Tahapan – tahapan Proses Kreatif

Berdasarkan pengertian kreativitas seperti yang dijelaskan di atas, maka proses penciptaan hal-hal yang sifatnya kreatif merupakan sebuah proses. Adapun tahapan proses kreatif menurut valas dalam Bettina von Stamm (Bettina von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2003 :.10) adalah :

(1) **preparation** *identification and definition of an issue or problem, based on observation and study*, (2) **incubation** – *this often involves laying the issue aside for a time, what was seen to be the ‘magic’ bit at the time and which in Claxton’s terms would be associated with the tortoise mind*, (3) **illumination** – *the moment when a new solution or concept is finally emerging, often associated with ‘the flash of inspiration, out of nowhere’, but more likely a result of the ability to make a new connection between extensive and varied bodies of knowledge*, (4) **verification** – *checking out the applicability and appropriateness of the solution for the originally observed Problem.*

Tahapan proses kreatif tersebut senada dengan pendapat steven L MC.Shane dan Mary Ann Von Glinow yang menggambarkan proses kreativitas seperti tergambar berikut ini :



Gambar 1: *The creative process model* (Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, h. 250)

- **Tahap preparation** (persiapan) adalah mempersiapkan diri untuk memecahkan masalah dengan mengumpulkan data/ informasi, mempelajari pola berpikir dari orang lain,

bertanya kepada orang lain. Dalam tahapan ini mencoba untuk mendapatkan ide-ide dalam menemukan kreativitas. Misalnya Andi pejabat administrator mendapatkan pengaduan dari pelanggan terkait dengan tidak profesioalnya dalam penanganan data sebagai bahan laporan bulanan. Andi mengumpulkan berbagai informasi terhadap keluhan-keluhan ini dan mencari solusinya. Kegiatan inilah yang disebut dengan kegiatan persiapan. Setelah beberapa hari melaksanakan kegiatan tersebut andi merasa Lelah dan capai, maka andi meninggalkan seluruh pekerjaan tersebut dan diam beberapa saat. Kegiatan diam tidak melakukan sesuatu inilah yang disebut dengan **kegiatan inkubasi**. Lalu apakah **inkubasi** itu?

- **Tahapan Inkubasi**

Inkubasi pada awalnya dipakai dalam ritual praktik keagamaan, yakni tidur di tempat yang disucikan agar mengalami mimpi atau kesembuhan ajaib. Sedangkan dalam istilah mikrobiologi merupakan proses memelihara kultur bakteri dalam suhu tertentu selama jangka waktu tertentu untuk memantau pertumbuhan bakteri. Sedangkan menurut Wikipedia bahasa Indonesia, diartikan bebas . Nah inkubasi dalam tahapan proses kreatif merupakan tahap pengumpulan informasi dihentikan, individu melepaskan diri untuk sementara masalah tersebut. Ia tidak memikirkan masalah tersebut secara sadar, tetapi “mengeramkannya” dalam alam pra sadar. Inkubasi dalam pengertian ini adalah pemikiran mengalihkan perhatian dari persoalan yang sedang dihadapinya berarti telah dimana tahap ini ide ide yang mencampuri dan mengganggu cenderung menghilang, sementara pengalaman baru dapat menambah kunci bagi pemecahan masalah. Misalnya saat anda telah mendapatkan masalah-masalah dalam unit organisasi Anda, maka yang anda lakukan adalah melakukan kegiatan

lain seperti jalan- jalan, merenung atau bahkan tidur. Nahhhh inilah yang disebut dengan tahap inkubasi.

- **Tahap Iluminasi**, tahap ini merupakan tahap timbulnya “*insight*” atau “*Aha Erlebnis*”, atau sering disebut dengan momen **ahaaa**. Pada saat timbulnya inspirasi atau gagasan baru. Pemikir mengalami ***insight*** atau tiba-tiba muncul pemecahan masalah muncul dengan sendirinya. Dalam hal ini Andi mendapatkan *insight* baru guna memecahkan masalah dalam pelayanan publik. Insight- insight tersebut perlu diverivikasikan agar ide tersebut dapat diimplementasikan dan bermanfaat. Tahapan inilah yang disebut dengan **tahapan verivikasi**.
- **Tahap Verifikasi**. Dalam tahap Verifikasi merupakan tahap pengujian ide atau kreasi baru tersebut terhadap realitas. Tahap ini memerlukan pemikiran kritis dan konvergen. Proses divergensi (pemikiran kreatif) harus diikuti proses konvergensi (pemikiran kritis). Setelah mengalami tahapan inilah akan muncul pemikiran kreatif dan kritis yang akan mendorong munculnya ide-ide inovatif. Dalam tahapan ini dilakukan tahapan evaluasi dan revisi. Evaluasi yang dilakukan setelah adanya pemecahan masalah dengan tujuan untuk menilai sudah tepat atau belum, apabila belum maka kembali lagi ke tahap awal. Tahap revisi : apabila cara permasalahan telah tepat atau mungkin perlu penyesuaian dan perbaikan-perbaikan di sana-sini maka pada tahap revisi ini perbaikan masalah agar menjadi lebih tepat. Buka link :

<https://www.kompasiana.com/amaliya0009/proseskreatifitas>

<http://crafters.getcraft.com/id/4-langkah-proses-kreatif/>

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas

Bagaimana anda telah menguasai tahapan proses kreatif? Anda telah mempraktikannya? Akan lebih terinternalisasi apabila anda saat membaca sambil membayangkannya. Sehingga hasilnya akan optimal. Namun demikian ada factor-

faktor dalam menciptakan suatu kreativitas. Faktor tersebut menurut Triguna Priyodarmo disebut dengan unsur penggerak yang bersumber dari energy dalam diri kita sendiri yang meliputi **percaya diri, integritas, berfikir logis, dan intuisi**. Barbara De Anelis Ph.D dalam bukunya *“confidence”* yang dikutip oleh Triguno Priyadharma mengatakan bahwa percaya diri merupakan sesuatu yang harus mampu menyalurkan segala yang kita ketahui dan segala hal yang kita kerjakan. Rasa percaya diri itu lahir dari kesadaran bilamana kita memutuskan sesuatu yang akan kita kerjakan. Dalam hal ini kepercayaan diri ini dapat mendorong adanya kreativitas.(Triguno Priyadharma h 17). Robert K. Cooper, Ph.D dan Ayman Sawaf menyatakan bahwa kepercayaan pada diri sendiri merupakan kekuatan emosi yang dimulai dengan memiliki kejujuran emosi, energi emosi, umpan balik emosi, intuisi dan rasa tanggungjawab sehingga hal ini akan memiliki harga diri dan makna diri. Triguno Priyadharma mengatakan bahwa kreativitas akan banyak bermunculan apabila kondisi lingkungan seseorang kondusif yang di dasari oleh rasa percaya dirinya yang baik (Triguno Priyadharma h. 19). Lingkungan yang mendukung penciptaan kreatifitas akan dihasilkan oleh pimpinan yang mampu menciptakan lingkungan yang menumbuh suburkan munculnya gagasan dalam berkreasi. Amabile & Khaire dalam Djamaludin Ancok mendeskripsikan pemimpin yang mampu memicu kreativitas SDM adalah :(1) mengembangkan gagasan semua pegawai, (2) merangsang dan mefasilitasi kerjasama, (3) mengembangkan keanekaragaman sudut pandang , (4) membantu setiap gagasan agar mendatangkan keuntungan komersial, (6) memanfaatkan kegagalan sebagai sarana belajar (Djamaludin Ancok,135). Sedangkan ahli lain menekankan bahwa memunculkan pemikiran kreativitas seseorang sangat tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhi, baik yang menghambat maupun yang mendukung. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kreativitas seseorang dapat dibagi menjadi 2

(dua) bagian, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Ciputra University, 2012).

a. Faktor Internal :

- 1) Penggunaan otak (belahan otak kiri atau otak kanan)
Melatih penggunaan otak kanan melalui latihan-latihan kreatif dapat membantu mempercepat berkembangnya pola pikir kreatif.
- 2) Rasa percaya diri (berpikir positif)
Rasa percaya diri dan berpikir positif akan memberikan motivasi dan keberanian bagi seseorang untuk terus mencoba dan mencoba serta melahirkan jiwa optimistis untuk mencoba sesuatu yang berbeda.
- 3) Kebiasaan (statis – dinamis)
Kebiasaan-kebiasaan atau adat istiadat seringkali berdampak terhadap kebiasaan hidup seseorang. Individu yang hidup di lingkungan serba kaku, adat kuat akan berbeda dengan mereka yang hidup di lingkungan dinamis, yang selalu memberi ruang untuk perkembangannya. Kebiasaan yang telah terpola akan sulit untuk dilakukan perubahan atau proses yang lebih lama.

b. Faktor Eksternal :

- 1) Peluang / kesempatan (di rumah, kantor, lokasi lain)
Peluang / kesempatan sangat menentukan perkembangan pola pikir kreatif seseorang. Kondisi yang memberikan peluang bagi kreativitas akan mendorong motivasi seseorang untuk dapat terus berkarya dan terus mencoba sesuatu yang baru dan berguna bagi kehidupannya. Anda sebagai pejabat pengawas memiliki banyak peluang untuk mengembangkan pemikiran kreatif.
- 2) Tantangan (situasi sulit, budaya kerja, kondisi lingkungan)
Tantangan yang sulit dan berat senantiasa akan membatasi kreativitas seseorang, apalagi bila orang tersebut tidak memiliki faktor pendukung internal. Salah

satu tantangan adalah era Industri 4.0 . Era 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber*. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Ini termasuk sistem *cyber*-fisik, *Internet of Things* (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif, Tantangan akan membuat seseorang untuk menghindari resiko ataupun menghadapi resiko, sehingga berdampak kreativitas berkembang atau mati. Bagi anda pemimpin yang siap menghadapi tantangan anda siap melakukan kreativitas dan inovasi.

3) Pendidikan (formal / informal)

Pendidikan menjadi penting, karena berhubungan dengan wawasan yang dimiliki seseorang. Tingkat pengetahuan, pengalaman akan menumbuhkan perbedaan motivasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar peluang kreativitas untuk tumbuh dan berkembang.

3. Hambatan proses kreatif

Hambatan dalam sebuah proses kreatif adalah bagian dari proses itu sendiri. Beberapa hambatan yang akan kita temui dalam upaya menjadi kreatif menurut Munandara dalah sebagai berikut :

a. Kebiasaan

Kebiasaan pada umumnya dianggap sebagai hal yang tidak kreatif dan merupakan bentuk respon yang *stereotype*. Kebiasaan disini maksudnya kebiasaan dalam ‘pemikiran’. Keluar sedikit demi sedikit dari sudut pandang anda dan temuilah sudut pandang lain dan baru. Pasti rasanya aneh. Tapi begitulah. Semua akan berawal dari situ.

b. Waktu

Sibuk adalah jenis hambatan lain. Mengapa? Ketika sibuk kita selalu berpikir tak ada waktu untuk jadi kreatif. Dipihak lain, orang kreatif juga memiliki 24 jam waktu per hari yang sama dengan orang lainnya. Padahal hanya

membutuhkan sedikit untuk menajamkan kreativitas kita, agar hidup tidak sia-sia.

c. Dibanjiri masalah atau tidak ada masalah.

Masalah selalu datang silih berganti terutama masalah tentang perbedaan antara siapa kita dan mau jadi apa kita. Sebagian besar masalah kita abaikan atau dipecahkan berdasarkan kebiasaan. Tidak muncul tantangan kreatif. Untuk menjadi kreatif kita harus mengidentifikasi masalah dan memprioritaskan masalah kita. Atasi masalah secara kreatif. Tidak ada masalah atau kurang mengenal masalah juga menghambat kreativitas.

d. Takut gagal

Ray Bradbury pernah berkata bahwa hidup adalah mencoba segala sesuatu untuk mengetahui apakah semua hal dapat bekerja dengan baik. Kita lebih suka menghindari kegagalan dengan cara menyesuaikan diri, tidak mau mencoba hal yang berbeda, menggunakan gagasan yang telah terbukti berhasil dan berjalan hanya pada lorong-lorong yang telah dirintis. Kegagalan-kegagalan kecil bisa dihindari dengan cara itu. Takut gagal berarti kita telah gagal menjadi manusia. Mengapa? Karena tidak tumbuh secara kreatif melebihi kebiasaan-kebiasaan lama dan naluri. “ lebih baik gagal daripada tidak mencoba sama sekali “.

e. Kebutuhan akan sebuah jawaban sekarang

Manusia malas berhadapan dengan kesulitan dimana suatu hal itu tidak memiliki jawaban langsung. Berikut ilustrasi : ketika seorang staf anda ingin membuat proposal, maka dia akan mencari literatur-literatur yang terkait dengan tugas tersebut. Baik bertanya, mencari referensi di *youtobe* dan lain sebagainya. Apabila pimpinan terlalu banyak memberikan intervensi dengan mengarahkan apa yang harus ia buat, maka proses kreatifnya akan tiba-tiba mogok. Pegawai menjadi tidak ingin melanjutkan proses atau bahkan melakukan proses

dengan mood yang kurang kondusif. Bahwa dorongan kreatif akan selalu mencari jawaban atau kebutuhannya, bukan menikmati apa yang disediakan secara sengaja.

f. Kesulitan kegiatan mental yang diarahkan

Bekerja dengan fisik jauh lebih mudah dibandingkan bekerja dengan mental. Siapa bilang? Fisik seringkali mengeluarkan simptom yang bisa langsung dikenali ketika lelah. Mental tidak demikian. Sementara itu proses kreatif membutuhkan keduanya dalam kondisi yang fit. Kegiatan mental dan fisik akan saling berkoordinasi mengarahkan apa yang ingin dicapai oleh manusia. Kegiatan mental lebih unpredictable. Inilah yang membuat manusia harus mawas diri.

g. Takut bersenang-senang

Manusia sering tidak sadar bahwa rileks, bergembira, dan bersantai-santai merupakan aspek yang penting dalam proses pemecahan masalah secara kreatif. Seringkali untuk hal ini kita banyak belajar dari anak-anak. Bersenang-senang adalah kebutuhan.

h. Mengenali cara-cara pemecahan yang baik

Orang yang tidak terpaku pada pemecahan masalah yang sudah sering dilakukan dan bahkan tidak diragukan keberhasilannya, maka akan lebih sulit membuka diri terhadap sudut pandang lain dalam memecahkan masalah. Faktor takut gagal salah satu penyebabnya. Termasuk juga orang yang merasa caranya lebih baik daripada yang orang lain rekomendasikan terhadap dirinya, akan sulit berpikir secara terbuka untuk mendapatkan pengetahuan lain yang mungkin lebih sesuai bagi pemecahan masalahnya.

i. Kritik orang lain

Kritik tidak selamanya membangun, namun kritik juga berarti mematikan. Padahal orang akan membutuhkan *feedback* terhadap apa yang sudah dilakukan. Selain meningkatkan kebermaknaan, kritik juga dapat

mengubah paradigma yang selama ini selalu kita gunakan, yang tanpa kita sadari sudah usang. Kritik hakekatnya akan membantu manusia tetap berpijak pada kenyataan. Daya cipta atau kreatifitas adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau konsep baru, atau hubungan baru antara gagasan dan konsep yang sudah ada.

j. Mental Blok.

Mungkin Anda pernah melihat orang-orang yang mempunyai ide-ide kreatif dan mengubah ide tersebut menjadi suatu kesuksesan? Mengapa ada yang mampu menghasilkan ide kreatif, namun ada juga yang tidak mampu? Jawabannya adalah mempunyai "*mental block*" yang akan menghambat cara anda berfikir. Mengapa terjadi *mental blok*? Berikut ini dibahas hal-hal yang menyebabkan *metal blok* yang diambil dari beberapa sumber sebagai berikut

1) Tidak jelas arah tujuan

Apakah anda telah memiliki target yang jelas? Kalau belum anda berarti telah memiliki tujuan yang jelas dan hanya mengikuti arus yang ada. Anda juga tidak mengetahui tujuan jelas tentang apa yang Anda inginkan. Cara mengatasinya adalah dengan menambah ilmu pengetahuan sehingga akan muncul ide-ide kreatif pada pikiran Anda.

2) Takut kegagalan

Pikiran tentang kegagalan akan langsung mematikan ide kreatif. Tidak hanya tentang kegagalan, pikiran takut membuat kesalahan, takut kehilangan waktu dan uang juga bisa menjadi penghalang kreatifitas. Kegagalan dapat merugikan Anda, oleh karena itu dapat diatasi dengan mempersiapkan sebaik mungkin agar Anda tidak gagal. Kegagalan yang sesungguhnya adalah tidak mencoba.

3) **Takut dikritik**

Takut dikritik orang lain dan takut ditolak oleh orang lain juga merupakan penghalang. Takut dikritik membuat kita pasif dan tidak mau melakukan kreatifitas.

4) **Homeostatis**

Homeostatis adalah keinginan alam bawah sadar untuk tetap berada pada keadaan konstan (sama) dengan masa lalu atau kehidupan anda sekarang. Hal ini karena ketakutan untuk mencoba sesuatu yang baru. *Homeostatis* sangat menjadi penghalang mencapai kreativitas.

5) **Berpikir pasif**

Mengapa berfikir pasif merupakan penghalang mental blok? Hal ini dikarenakan Anda sudah nyaman dengan keadaan yang ada. Berpikir pasif sama seperti kehilangan energy pada otak, seperti otot yang sudah lama tidak digerakkan. Untuk mengatasinya adalah dengan berpikir secara proaktif. Proaktiflah dalam mencari informasi-informasi baru sehingga otak anda tidak menjadi kaku.

6) **Berpikir rasional dan menjustifikasi**

Manusia adalah mahluk yang rasional, tapi apa sebenarnya maksud dari rasional? Berpikir rasional adalah kemampuan untuk menjelaskan kepada diri Anda sendiri, sehingga Anda menjadi mengerti lebih baik dan lebih merasa nyaman. Dalam memutuskan segala sesuatu, Anda harus memiliki alasan terhadap apa yang anda putuskan, sehingga Anda yakin terhadap keputusan tersebut.
<http://entrepreneurship.blogspot.com/2011/12/ba-b-iii-hambatan-kreativitas.html>

C. Pengertian, Alasan Berinovasi dan Best Practice Inovasi Pelayanan.

Selamat Anda telah menginternaisasi konsep dasar berfikir kreatif. Ingat ilmu harus diterapkan, Oleh karena itu ide-ide kreatif Anda tidak akan ada artinya apabila tidak ditindak lanjuti dengan karya nyata berupa inovasi-inovasi yang anda lakukan di organisasi Anda. Namun sebelum Anda menerapkannya marilah kita bahas pengertian inovasi dan mengapa harus melakukan inovasi serta issue-issue aktual dalam Inovasi Publik.

1. Pengertian Inovasi

Amati gambar berikut ini, Anda tidak asing dengan gambar berikut bukan? Apakah Anda pernah menggunakannya?



Sumber :

<https://www.google.com/perkembangan+tv+dari+masa+kemasa>

Apakah gambar di atas menunjukkan sebuah proses inovasi? Ya betul sekali, gambar di atas menunjukkan suatu inovasi. Lalu apakah inovasi itu ? dan mengapa anda sebagai pemimpin di tingkat pengawas perlu melakukan inovasi? Dalam bab 3 inilah anda akan diajak untuk membahasnya. Definisi inovasi Jhon Bessant adalah “to make something new, to change”(Jhon Bessant, Innovation, (New York: DK, 2009 : 6) . Steven P. Robbins dan Timoty A. Judge mendefinisikan inovasi adalah sebuah gagasan baru yang

dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan. (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *organizational behavior* 2011 :361). Inovasi dalam pengertian ini lebih menitik beratkan pada aplikasi dari gagasan baru untuk memperbaiki atau menghasilkan suatu produk, proses dalam pelaksanaan pekerjaan maupun perbaikan dalam pelayanan. Sedangkan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter berpendapat bahwa inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. (Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010 : 21). Menurut Avanti Fontana inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara kegunaan dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna. (Avanti Fontana : 2010:21). Gareth Jones berpendapat bahwa *innovation is the process by which organizations use their skills and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can better respond to the needs of their customer* (Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2010 : 385). Inovasi adalah suatu proses dimana organisasi menggunakan ketrampilan dan sumber-sumber untuk mengembangkan dan mengoperasikan sistem sehingga dapat melayani kebutuhan pelanggan. West & Farr seperti dikutip Djamaludin Ancok mendefinisikan inovasi sebagai *the intentional introduction and application within a role, group organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society*. (Djamaludin Ancok : 2013 :34). Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan

keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas.

Inovasi adalah proses pemikiran, pengimplementasian ide-ide baru yang bermanfaat dan diakui.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan bahan bakar inovasi. Inovasi merupakan hasil dari suatu kreativitas. Kreativitas adalah proses timbulnya ide yang baru, sedangkan inovasi adalah pengimplementasian ide itu sehingga dapat merubah dunia. Kreativitas membelah batasan dan asumsi, dan membuat koneksi pada hal-hal lama yang tidak berhubungan menjadi sesuatu yang baru, dan Inovasi mengambil ide itu guna menjadikannya menjadi produk atau servis atau proses yang nyata. Kreativitas dan inovasi adalah 2 hal yang berhubungan, dimana keduanya merupakan sebuah proses yang berurutan. Menurut Carol Kinsey Goman, Ph.D, dalam bukunya *Creativity in Business*, menyebutkan : *Creativity: Bringing into existence an idea that is new to you*. Sedangkan *Innovation: The practical application of creative ideas*. Dengan kata lain inovasi adalah proses kelanjutan dari kreativitas.. Lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:



Dalam bagan di atas jelas terlihat bahwa inovasi adalah kelanjutan proses dari kreativitas. Kreativitas adalah ide dasar dan inovasi mewujudkan ide itu menjadi sebuah produk yang dapat diakui lingkungan. Mengapa harus diakui? Dalam inovasi, pengakuan menjadi penting, karena dengan adanya pengakuan berarti membuktikan bahwa implementasi ide kreatif benar-benar memiliki nilai fungsi

dan nilai guna. Apabila sebuah produk tidak memiliki fungsi, maka belum dapat dikatakan sebagai sebuah inovasi. Ciputra (Presentasi Ciputra University, 2012) memberikan model inovasi adalah sebagai berikut :



2. Alasan Berinovasi

Siapa pun anda baik sebagai ibu rumah tangga, pengemudi, pemimpin, widyaiswara dan lain sebagainya perlu melakukan inovasi. Mengapa? Renungkan kata bijak berikut : *when you not change you will be die* (apabila anda tidak berubah , anda akan mati). Perubahan merupakan syarat mutlak dalam mengarungi hidup ini. Demikian juga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Namun perubahan tidak hanya sekedar perubahan, namun perubahan yang inovatif. Oleh karena itu siapa pun anda dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi. Inovasi tersebut baik inovasi produk, inovasi proses, inovasi Sumberdaya Manusia, maupun inovasi pelayanan. Beberapa tujuan melakukan inovasi antara lain :

a. Untuk meningkatkan kualitas

Pada umumnya inovasi dilakukan untuk meningkatkan kualitas pada produk atau pelayanan yang udah ada sebelumnya, hingga bisa di peroleh kelebihan serta manfaat yang lebih baik dan bermanfaat untuk *stage holder*.

b. Mengurangi biaya tenaga kerja, sehingga dengan inovasi akan lebih efisiensi terhadap biaya tenaga kerja. Misalnya dengan kehadiran IT dalam melakukan inovasi maka biaya akan lebih berkurang.

c. Memperluas jangkauan produk

Umumnya maksud inovasi yakni untuk meningkatkan kualitas pada produk atau pelayanan yang udah ada sebelumnya, hingga bisa di peroleh kelebihan serta manfaat yang lebih baik lagi.

- d. **Menggantikan pelayanan** yang sudah ada sehingga lebih bermanfaat dan memiliki nilai guna yang optimal.
- e. **Membuat jejaring kerja baru serta pasar baru.** Dengan berinovasi anda bisa membuka atau mengawali usaha yang baru. Di samping itu anda dapat melakukan jejaring-jejaring kerja baru untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan.

Masih banyak tujuan dari inovasi yang pada intinya adalah menyempurnakan fungsi dari pemanfaatan sebuah produk/sumber daya /pelayanan agar bisa dipakai lebih baik lagi serta dapat diperoleh manfaat yang lebih bermanfaat.

3. **Best Practice Inovasi Pelayanan Publik**

Menjamurnya inovasi dalam bidang pelayanan tidak lepas kaitannya dengan tuntutan pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya secara efektif, efisien dan menjunjung tinggi mutu pelayanan. Hal ini menuntut organisasi-organisasi penyelenggara pelayanan publik untuk selalu berinovasi. Kehadiran inovasi di satu tempat akan diikuti oleh inovasi di tempat lain. Ini membawa konsekuensi logis untuk selalu belajar dari penyelenggara pelayanan publik di tempat lain, baik BUMN, Lembaga Pemerintah maupun Non Pemerintah maupun dari masyarakat. Berkaitan dengan hal ini maka penceramah perlu menyediakan materi ceramahnya terkait dengan penyelenggaraan berbagai inovasi pelayanan publik, baik di Indonesia maupun di manca Negara. Dalam kegiatan ini Andapun dapat melakukan *innovation shopping* di media social yang ada. Berikut ini akan disajikan beberapa contoh inovasi-inovasi pelayanan publik sebagai berikut :

a. **Best Practises Desa Inovatif.**

- 1) **Desa Mlatiharjo**, yang terletak di kecamatan Gajah, Kabupaten Demak ini luas wilayah 3,57 km², dengan jarak Desa Mlatiharjo dengan ibukota kecamatan Gajah, Kabupaten Demak adalah 10 km. Perekonomian masyarakatnya sebagian besar didukung oleh sektor pertanian, sebagian lagi dibidang perdagangan, industri

dan jasa. Terobosan yang dilakukan adalah desa Mlatiharjo ini memulai mengembangkan diri sebagai desa mandiri yang bertumpu pada pertanian dan peternakan. Desa ini juga mengembangkan diri sebagai desa wahana wisata edukasi pertanian, dengan model Inovasi Wisata Edukasi Pertanian Mlatiharjo. Pengembangan inovasi pertanian ini telah menghasilkan padi varietas unggul yang diberi nama Melati dan Sulthan, juga diarahkan ke pertanian organik yang lebih ramah lingkungan. Sedangkan bidang peternakan menghasilkan kambing unggul untuk pedaging dan penghasil susu..

- 2) **Desa Kedungrejo**; desa ini memilih terobosan dengan melakukan inovasi dengan mengembangkan sentra batik gedhong yang merupakan batik khas Tuban, Jawa Timur. Batik gedhong ini kemudian sangat diminati oleh konsumen baik pasar lokal maupun juga manca negara utamanya untuk jenis tertentu seperti Tenun gedog, yang disukai oleh pembeli dari Jepang, Spanyol, Amerika Serikat, dan negara lainnya. Sentra batik gedhog dikembangkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di kabupaten Tuban. Konsep pengembangannya melibatkan empat aktor utama, yaitu Pemerintah Kabupaten Tuban, BUMN/Swasta, Pengusaha Batik, Pengrajin Batik. Namun demikian inovasi yang sudah berjalan dengan baik tersebut bukan tanpa tantangan. Permasalahan yang dihadapi saat ini adalah menurunnya jumlah perajin batik, yang semula berjumlah 55 perajin menurun menjadi hanya 100 orang perajin, yang merupakan generasi tua dan tidak memiliki generasi baru sebagai penerus. Hal ini tentu menjadi tanggung jawab bersama tidak hanya bagi pelaku usaha, tetapi juga Pemerintah Kabupaten, BUMN/Swasta dan juga masyarakat setempat harus didorong untuk memiliki kepedulian dan tanggungjawab dalam rangka mempertahankan dan

mengembangkan sektor andalan daerah tersebut. Di sini diperlukan terobosan dan Inovasi untuk mengatasinya, apakah melalui teknologi atau pelatihan ketrampilan dan kegiatan lainnya. Inovasi memang tidak berhenti pada satu titik, tetapi terus mengikuti perubahan lingkungan.

3) **Desa Gondangan;**

Pemerintah Kabupaten Klaten merupakan salah satu yang mendorong Inovasi dengan mengembangkan potensi agro industri Desa Gondangan untuk menciptakan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Argo Industri ini dikelola secara komprehensif dengan pelaku intinya adalah UKM. Pengembangannya meliputi; Pengelolaan Makanan Ringan (PMR), mengelola proses produksinya dengan menggunakan teknologi tepat guna dan yang penting juga memperbaiki manajemen pemasarannya. Dalam pengelolaan makanan ringan didukung oleh industri pendukung yang menyediakan bahan baku berkualitas, dan yang juga memperbaiki proses pengadaannya untuk bahan baku industri tersebut. Pelaku UKM disana juga didukung oleh lembaga terkait dukungan permodalan dan pengembangan, seperti peningkatan akses keuangan bank dan non perbankan; meminimalkan kesenjangan informasi dan meningkatkan kerjasama pemerintah, UMKM dan lembaga Keuangan. Untuk menjaga kesinambungan dari Inovasi tersebut, Pemda memberikan dukungannya melalui Dinas Koperasi UKM dan Perdagangan memberikan dan membuka saluran atau jaringan distribusi pasar, mempromosikan produk-produk UMKM, memberikan izin produksi rumah tangga dan yang lebih penting menciptakan iklim usaha yang baik. Sementara itu UKM sebagai pelaku Inovasi (Innovator), diharapkan untuk terus menjaga kualitas

dan selalu membuat variasi produk yang ada, agar konsumen tidak jenuh. Hal penting berikutnya adalah kapasitas SDM yang mesti terus dikelola, ditingkatkan kapasitasnya dari waktu ke waktu secara baik, efektif sesuai dengan kebutuhan. Untuk hal ini pelaku UKM bekerjasama dengan perguruan tinggi atau pihak lain terkait. Maka membangun koalisi Stakeholder menjadi penting untuk menjaga kontinuitas pelaksanaan dan keberhasilan Inovasi yang selalu berkembang dari waktu ke waktu..

b. *Best Practises* Inovasi Pengelolaan Arsip

1) Inovasi pengelolaan arsip Kota Yogyakarta

Dinas Kearsipan Kota Yogyakarta merealisasikan tiga inovasi sejak awal tahun 2019 sehingga warga telah memanfaatkan layanan tersebut. Ke tiga inovasi kearsipan tersebut adalah :

- **Rosita (Restorasi Arsip Kita),**
Ditujukan untuk merestorasi atau memperbaiki arsip penting yang mengalami kerusakan dan layanan diberikan tanpa dipungut biaya;
- **Arsita (Archeve Recovery Strategy Team)** adalah layanan yang ditujukan untuk memberikan pembelajaran mengenai cara menyelamatkan arsip dalam berbagai keadaan khususnya jikalau terjadi bencana , layanan tidak dipungut biaya.
- **Amarta (Arsip Terjaga Milik Keluarga Kita)** adalah bentuk layanan arsip untuk memberikan wawasan kepada masyarakat bagaimana cara melindungi arsip penting milik keluarga, karena sebagian besar arsip milik keluarga masih berbasis kertas. Arsip tersebut seperti berbentuk kartu identitas, ijazah, sertifikat tanah atau surat penting lainnya.

2) Inovasi pengelolaan arsip Kementerian Keuangan.

Penerapan *cyber-physical systems, the Internet of things, cloud computing*, dan komputasi kognitif akan

mempengaruhi pengarsipan data dan dokumen. Baca <https://katadata.co.id/berita/2019/02/15>

3) **Inovasi pengelolaan arsip Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bontang**

Arsip merupakan bagian penting karena dapat menjadi bukti akuntabilitas kinerja aparatur dan merupakan alat bukti sah di pengadilan yang otentik, akuntabel dan kredibel, Basri menambahkan. Dalam kaitan tersebut, Pemerintah Kota Bontang akan terus mendukung sepenuhnya upaya-upaya pengembangan, pengelolaan, pembinaan, pelayanan dan standarisasi di segala bidang termasuk bidang kearsipan. Inovasi pengelolaan kearsipan tersebut disebut dengan ***Good Archival Governance Awards (GAGAS)***.

4) **Inovasi pengelolaan arsip Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Tuban.**

Program inovasi *Warasmas* yang di-launching Mei lalu tersebut dalam rangka pemberian wawasan kepada masyarakat tentang pentingnya arsip. "Anak-anak sekolah sebagai generasi penerus. Warasmas berupaya agar masyarakat dan siswa melek dengan pengelolaan arsip. Karena selama ini arsip masih dipandang sebelah mata. Padahal, arsip dapat menyelamatkan. Baik itu aset maupun kehidupan. "Selain itu, arsip bercerita jujur. Arsip itu paling jujur. Paling jujur itu adalah arsip. Arsip bisa bercerita tentang sejarah, kegagalan, maupun kesuksesan.

D. Latihan

Bersama staf anda lakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Buatlah *mind mapping* terkait dengan substansi ceramah berfikir kreatif dan inovasi dalam Pelayanan.
2. Identifikasi permasalahan-permasalahan yang ada dalam unit organisasi yang terkait dengan pelayanan terhadap pelanggan.

3. Buatlah pemecahan kreatif bersama tim kerja anda. Lakukan dengan menggunakan Teknik-teknik berfikir kreatif.

E. Rangkuman

1. Berfikir kreatif adalah kemampuan berfikir dengan melepaskan diri dari pola umum yang sudah tertanam dalam ingatan, mampu mencermati sesuatu yang luput dari pengamatan orang lain. Hasil berfikir kreatif adalah kreativitas.
2. Kreativitas merupakan suatu proses melahirkan gagasan, baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada dan menghasilkan sesuatu yang berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya.
3. Berfikir kreatif merupakan bahan bakar dari inovasi. Oleh karena itu berfikir kreatif sangat penting dalam melakukan inovasi pelayanan publik. Ciri-ciri orang yang berfikir kreatif antara lain melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa, keingintahuan, menerima dan menyesuaikan yang kelihatannya berlawanan, percaya pada diri sendiri, tekun, dapat menerima perbedaan, keterbukaan pada pengalaman, independen dalam pertimbangan, pemikiran, dan tindakan, membutuhkan dan menerima otonomi, tidak hanya tunduk pada standar dan pengawasan kelompok, mau mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
4. Dalam menghasilkan ide-ide kreatif diperlukan tahapan dalam berfikir kreatif, yang meliputi : (1) tahap *preparation* (persiapan), (2) tahap *inkubasi* (3) tahap *iluminasi* dan (4) tahap *verifikasi*.
5. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas adalah factor internal dan eksternal.
6. Dalam melakukan inovasi diperlukan berfikir kreatif dan berfikir kritis. Berpikir konvergen fokus pada satu solusi yang benar inilah yang disebut dengan berfikir kritis. Sedangkan berfikir kreatif disebut divergen, yakni berfikir

menghasilkan solusi yang bervariasi. Berpikir kreatif termasuk jenis berpikir divergen.

7. Adapun Teknik-teknik dalam berfikir kreatif antara lain : (1) teknik *Scamper*, (2) pemecahan masalah secara kreatif, (3) teknik curah pendapat (4) buku catatan kolektif, (5) berangan-angan secara kreatif dan lain sebagainya.

F. Tindak lanjut.

Apakah anda telah menyelesaikan latihan-latihan dengan benar? Latihan akan meningkatkan pemahaman anda terhadap materi pokok 1 dalam modul ini. Apabila telah selesai silahkan anda mengerjakan evaluasi dalam bab 2 ini. Bandingkan jawabannya dengan kunci jawaban seperti yang terdapat dalam lampiran. Apabila anda telah selesai evaluasi tersebut, maka silahkan lanjutkan ke materi pokok 2. Apabila anda belum mampu mengerjakan seluruh lembar evaluasi yang ada maka silahkan mengulang kembali materi pokok di atas dan mengerjakan latihan dan evaluasi dengan benar.

Ingat !!!! Guna lebih memahami berbagai teknik-teknik berfikir kreatif silahkan membuka link-link yang disarankan.

BAB III

TEKNIK-TEKNIK BERFIKIR KREATIF DALAM MENGHASILKAN IDE-IDE KREATIF DALAM BERINOVASI

Indikator hasil belajar : Setelah selesai membaca bab 3 dalam modul ini Anda diharapkan akan dapat mempraktikkan teknik-teknik berfikir kreatif dalam menghasilkan gagasan inovasi

A. Pengertian dan Pentingnya Teknik-teknik Berfikir Kreatif dalam menghasilkan Ide Kreatif.

Paul Arden mengatakan “ *you don't have to be creative to be creative*”. Ungkapan kreatif yang hanya bisa disetujui oleh orang-orang kreatif”. Ungkapan tersebut mengandung makna bahwa untuk menjadi orang kreatif, kita tidak perlu belajar secara khusus tentang kreativitas, atau melakukan studi banding tentang praktek-praktek kreatif” di sebuah institusi, dan sebagainya. Pada hakekatnya kreativitas itu sudah melekat pada otak kanan manusia, sehingga setiap manusia pada dasarnya adalah kreatif”. Oleh karena itu yang dibutuhkan adalah upaya kecil untuk merangsang, menggugah, dan memancing kreativitas itu agar bisa berkembang secara lebih optimal. Oleh karena itu teknik-teknik untuk menghasilkan ide kreatif sangatlah diperlukan. Hal ini seperti pendapat Steve Jobs menuliskan bahwa “segala sesuatu yang ada di sekitar anda adalah kehidupan yang dibuat oleh orang-orang yang tidak lebih pintar dari kamu. Kamu bisa merubah dan mempengaruhinya. Kamu bisa membangun barang milikmu sendiri yang bisa digunakan oleh orang lain. Dalam mengubah dan mempengaruhi inilah diperlukan ide-ide kreatif. Bagaimanakah cara anda

menghasilkan ide-ide kreatif? Cara menghasilkan ide kreatif dengan melakukan berbagai teknik berfikir kreatif. Berikut ini akan dibahas tentang beberapa Teknik dalam menghasilkan ide kreatif.

B. Teknik-teknik Berfikir Kreatif.

Berikut ini akan dibahas tentang beberapa teknik berfikir kreatif yang dapat anda terapkan dalam kepemimpinan anda untuk menghasilkan ide kreatif. Setiap Teknik yang anda lakukan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Silahkan Anda pilih manakah Teknik yang paling sesuai untuk menghasilkan ide-ide kreatif.

1. Pemanasan (*warming up session*)

Apakah teknik pemanasan itu ? Mengapa perlu pemanasan dalam pemecahan masalah kreatif? Pemecahan masalah secara kreatif membutuhkan langkah pendahuluan (*pre-session*) sebagai persiapan pada penetrasi lanjutan. Hal ini disebabkan otak akan bekerja secara efektif apabila dalam kondisi rileks. Untuk menumbuhkan iklim atau suasana kreatif di kantor akan memungkinkan pegawai lebih tenang, merasakan kebebasan, serta adanya perasaan aman dalam mengungkapkan pikiran dan perasaannya. Gagasan untuk mengajak pegawai untuk sejenak beralih ke masalah yang lebih imajinatif dan eksploratif merupakan suatu bentuk upaya eksklusif untuk menstimulasi kreatifitas pegawai dalam menjawab suatu pertanyaan yang memberi kemungkinan banyak jawaban. Sasaran akhirnya adalah mencoba membuka cakrawala pegawai dalam melihat suatu masalah, mengajak pegawai melihat suatu hal atau masalah dari berbagai perspektif. Pemanasan ini dapat dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan terbuka (*opened questions*) yang dapat membangkitkan minat dan rasa ingin tahu (*curiosity*). Misalnya adakah cara lain untuk memecahkan masalah ini? Apakah akibatnya? Adakah keuntungan dan kerugian dengan teknik ini? Cara lain yang dapat ditempuh adalah mengajukan pertanyaan terhadap

suatu masalah yang berkaitan dengan hal-hal yang umum yang sering terjadi di lingkungan pekerjaan, namun menarik para pegawai Misalnya bagaimanakah seandainya tunjangan kinerja tidak diberikan? Apakah dampaknya apabila masalah ini tidak dipecahkan? Semua jawaban peserta ditulis tidak ada sensor.

Dalam tahapan ini anda juga dapat melakukan teknik-teknik bina suasana, meskipun kurang relevan dengan materi pemecahan masalah. Namun segera di tarik ke pokok permasalahannya. Dalam teknik ini anda dapat menggunakan berbagai media yang dapat menarik perhatian pegawai agar menstimulus kreatifitasnya, misalnya dengan games, warna-warna menarik dan sebagainya.

2. Teknik *Innovations Shopping*.

Melakukan inovasi dengan *shopping*? Anda heran? Mengapa dalam menghasilkan ide kreatif untuk membuat inovasi perlu melakukan *shopping*? Apabila anda ingin membeli sesuatu kebutuhan *shopping*nya di mana? Supermarket, pasar tradisional ataukah belanja *on line*? Tentunya sesuai kebutuhan dan waktu serta hal lain bukan? Lalu apakah *inovations shopping* ? mengapa melakukan *inovations shopping*, dimana melakukan *innovations shopping* dan bagaimanakah melakukan *inovations shopping*?. Berbagai pertanyaan inilah yang akan dibahas. Tidak semua orang mampu memiliki pemikiran yang kreatif, bagaimana cara agar dapat memunculkan kreatifitas yang berbeda dari orang lain dan tidak monoton. Hal yang terpenting adalah bebaskan cara berpikir anda selebar-lebarnya jangan pernah menghambat diri untuk bisa berinovasi dan terbelenggu dengan hal yang merupakan rutinitas membosankan. Cobalah untuk keluar dari zona nyaman agar anda memperoleh tantangan baru dalam berpikir karena ini berkaitan erat dengan tanda tanda seseorang akan sulit kaya jika selalu merasa hidupnya nyaman. Anda bisa melakukan *innovation shopping* untuk menghasilkan ide-ide baru. Kalau anda belajar keperluan sehari-hari di pasar tradisional atau di supermarket, maka

dalam anda dapat melakukannya di dunia maya alias tanya mbah *google*, *youtube*, atau di media social yang lainnya. Apa saja yang anda cari? Tentunya terkait dengan inovasi-inovasi, baik inovasi produk, inovasi pelayanan, inovasi proses, inovasi struktur atau inovasi Sumberdaya manusia. Dari berbagai inovasi ini dapat menstimulan ide-ide kreatif anda guna menghasilkan inovasi-inovasi baru yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi anda. Dalam melakukan *innovations shopping* ini anda perlu menentukan ingin melakukan *shopping* terkait dengan ide apa, dalam artian untuk memecahkan permasalahan yang terkait dengan apa? Misalnya Anda ingin meningkatkan pelayanan kearsipan, maka Anda tentunya akan melakukan *innovations shopping* terhadap inovasi terkait dengan kearsipan, baik di instansi pemerintah, BUMN, maupun di swasta.

3. Model Pertanyaan *Osborn*

Model *osborn* merupakan cara merekonstruksi suatu pemikiran agar dapat digunakan untuk mengemukakan ide atau gagasan dengan tepat (Nurafifah, Nurlaelah, & Usdiyana, 2016). Penerapan model *osborn* dapat mengembangkan gagasan dalam pemecahan masalah, selain itu peserta pelatihan menjadi lebih kreatif. (Nugroho, 2016). Mengajukan pertanyaan untuk membangkitkan keingintahuan (*curiosity*) dan kreativitas telah terbukti sangat membantu dalam berbagai situasi, apakah saat memecahkan persoalan, mengembangkan, menciptakan, dan mengkomunikasikan produk baru dsb. Sebuah daftar pertanyaan tertulis yang merangsang pikiran akan sangat berguna untuk mengingatkan berbagai pendekatan dan kemungkinan yang mungkin akan terlupakan jika kita tidak menuliskannya. Beberapa pertanyaan yang dapat digunakan dalam menggali ide-ide kreatif antara lain :

- a. Apa kegunaan lainnya? Adakah cara baru untuk gunakan sesuatu? kegunaan lain jika dimodifikasi?

- b. Mengadaptasi? apalagi yang serupa? Ide apa lagi yang bisa diusulkan? apa bisa menirunya? bagaimana menirunya atau mengulanginya di tempat lain?
 - c. Modifikasi? cara yang baru? Perubahan arti, warna, gerakan, suara, bau, bentuk? perubahan lainnya?
 - d. Pembesaran /pengembangan (Magnify)? Apa yang perlu ditambahkan? tambahan waktu? tambah frekuensi? penguatan? menambah tinggi atau panjang? tambah ketebalan? nilai lebih? tambah campuran isi? menduplikasi? memperbanyak? melebihi?
 - e. Pengurangan/Perkecilan (Minify)? Apa yang perlu dikurangi? Lebih kecil? Dipadatkan? Miniatur? Diturunkan? Dihilangkan? Dirampingkan? Dipilah-pilah?
 - f. Pengganti (Substitute)? Apa/Siapa lagi selain ini? Ramuan lain? Bahan yang lain? Proses lain? Kekuatan lain? Tempat lain? Pendekatan Lain? Nada suara lain?
 - g. Tata Ulang (Rearrange)? Komponen Pengganti? Pola Baru? Layout baru? Tahapan yang lain? Pergantian Sebab dan Akibat? Perubahan irama? Perubahan Jadwal?
 - h. Pembalikkan (Reverse)? Membalikan posisi positif dan negatif ? Bagaimana kalau sebaliknya? Bagaimana kalau dimundurkan? Bagaimana jika diputar balik? Penggantian Peran? Berganti sepatu? Memutar Meja?
 - i. Kombinasi (Combine)? Bagaimana jika campuran, aluminium, campuran produk, penggabungan? Kombinasi unsur? Kombinasi manfaat? Kombinasi gagasan? Kombinasi Tuntutan?
- Buka link :<http://repository.unpas.ac.id/11624/>,
<http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Mapan/article/view/94-103>.

4. Teknik sumbang saran (*brainstorming*)

Teknik sumbang saran merupakan teknik yang dikembangkan oleh Alex F. Osborn, yaitu suatu teknik yang untuk meningkatkan gagasan jika diajarkan dan diterapkan dengan tepat (Shallcross, dalam Munandar, 1995:214; Admin,

2007). *Brainstorming* merupakan teknik pemecahan masalah yang menghasilkan gagasan yang mencoba mengatasi segala hambatan dan kritik. Kegiatan tersebut mendorong timbulnya banyak gagasan, termasuk gagasan yang menyimpang, liar, dan berani, dengan harapan bahwa gagasan tersebut dapat menghasilkan gagasan yang baik dan kreatif. Teknik ini cenderung menghasilkan gagasan baru yang orisinal untuk menambah jumlah gagasan konvensional yang ada (Sulistiati, 2007). Osborn (Munandar, 1995:214) menentukan empat aturan dasar dalam teknik sumbang sarang, yaitu:

1) Kritik tidak dibenarkan atau ditanggihkan

Asas pertama dari konsep berpikir divergen adalah meniadakan sensor untuk kurun waktu tertentu, karena hal tersebut dampak menghambat kelancaran proses asosiasi (Admin, 2007). Hal ini dimaksudkan pula untuk mencegah terhambatnya sintesis gagasan atau pemikiran yang muncul dari benak setiap individu yang melakukan sumbang saran. Selain itu, kritik yang diberikan terlalu cepat kepada setiap gagasan yang muncul dapat menghambat kreatifitas karena kesempatan bagi munculnya gagasan lain menjadi berkurang. Individu pun akan lebih selektif dalam mensintesis suatu gagasan, sehingga jumlah gagasan yang muncul menjadi berkurang.

2) Kebebasan dalam memberikan gagasan

Diperlukan iklim tertentu agar seseorang merasa bebas dan nyaman dalam mensintesis suatu gagasan. Apresiasi terhadap individu lain merupakan hal yang sangat penting, terutama ketika individu yang bersangkutan mengungkapkan suatu gagasan.

3) Gagasan sebanyak mungkin

Dalam konteks ini, dikenal asas (*quantity breeds quality*), yaitu semakin banyak gagasan yang dimunculkan, maka semakin besar kemungkinan adanya gagasan yang berkualitas dan efektif dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Munandar (Admin, 2007)

mengemukakan bahwa gagasan yang baik biasanya muncul bukan pada saat-saat awal dalam tahap pemberian gagasan. Dengan demikian, ada kesempatan bagi pikiran kita untuk mengembara, mencari kemungkinan gagasan lebih jauh untuk memunculkan gagasan orisinal dan kreatif.

4) **Kombinasi dan peningkatan gagasan**

Dalam teknik sumbang saran gagasan yang muncul dari satu individu tidak jarang merupakan penjabaran atau pengembangan dari gagasan individu lainnya. Dengan demikian, teknik sumbang saran memberikan peluang yang lebih besar bagi munculnya gagasan-gagasan terbaik.

Teknik sumbang saran dilaksanakan dalam beberapa tahap, yaitu:

- a. Pertama-tama, salah seorang dari anggota kelompok dipilih menjadi ketua kelompok yang bertugas mengemukakan atau memaparkan masalah, memimpin sidang, dan mengawasi bahwa semua anggota akan mendapat giliran untuk memberikan pendapatnya serta memastikan tidak adanya kritik.
- b. Tahap selanjutnya adalah membagikan kepada anggota daftar sumbang saran yang telah diberikan oleh para anggota. Anggota diminta untuk menambahkan ide-ide baru jika masih ada atau saran-saran untuk implementasi solusi.
- c. Daftar ide-ide yang telah dihasilkan kemudian dievaluasi (appraisal for ideas). Tahap evaluasi ini dapat dilakukan bersama-sama atau diserahkan pada beberapa anggota saja (Admin, 2007).

5. **Mind Mapping**

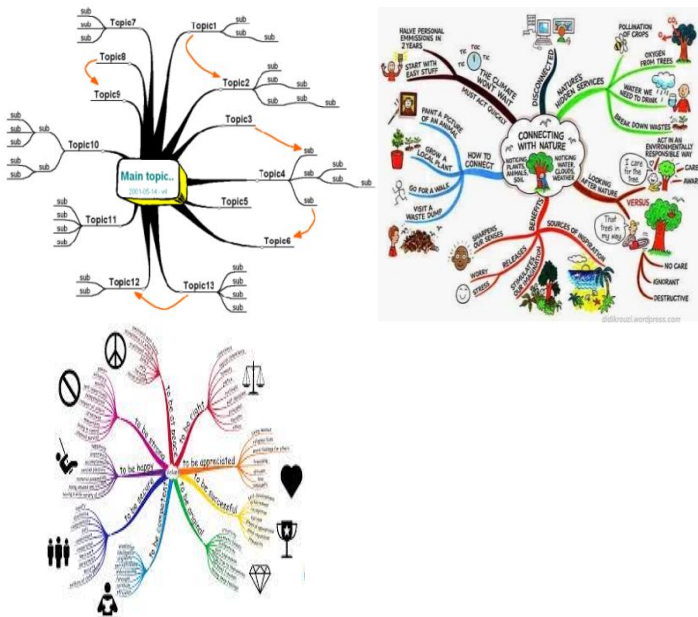
Apakah *mind mapping* itu? Mengapa *mind mapping* dapat memunculkan ide kreatif? Bagaimanakah cara membuatnya? Konsep *Mind mapping* asal mulanya diperkenalkan oleh Tony Buzan tahun 1970-an. Menurut Tony Buzan *mind mapping*

adalah sistem penyimpanan, penarikan data, dan akses yang luar biasa untuk perpustakaan raksasa, yang sebenarnya ada dalam otak manusia yang menakjubkan (Buzan, 2009 : 12). *Mind mapping* adalah cara termudah untuk menempatkan informasi ke dalam otak dan mengambil informasi keluar otak. *Mind Mapping* adalah cara mencatat yang kreatif, efektif, dan secara harfiah akan “memetakan” pikiran-pikiran kita. Pemetaan pikiran didasarkan pada kenyataan bahwa otak manusia terdiri dari satu juta juta sel otak atau setara dengan 167 kali jumlah manusia di bumi, sel-sel otak tersebut terdiri dari beberapa bagian, ada bagian pusat (*nukleus*) dan ada sejumlah bagian cabang yang memencar ke segala arah, sehingga tampak seperti pohon yang menumbuhkan cabang ke sekelilingnya (Buzan, 2009:30).

Mind mapping adalah sebuah metode untuk mengelola informasi secara keseluruhan melalui pemetaan peta pikiran berbetuk percabangan yang dituangkan langsung ke dalam media tulis (baik kertas maupun digital). Metode ini sering disebut dengan peta pikiran dibuat berdasarkan cara kerja otak manusia dalam menyimpan informasi. Mengapa? Karena otak kita menyimpan informasi lewat sel-sel saraf yang bercabang. Karena itu, *mind mapping* pun dibuat bercabang-cabang. *Mind mapping* pada umumnya berupa suatu percabangan bagan-bagan. *Mind mapping* merupakan media berpikir kreatif yang mencerminkan cara kerja otak secara alami. *Mind mapping* memungkinkan otak untuk menggunakan semua gambar dan asosiasi dalam pola radial dan jaringan sebagaimana otak dirancang. Manfaat menggunakan *mind mapping* tersebut diantaranya adalah untuk mempermudah proses pengingatan, mempercepat proses pencatatan karena hanya menggunakan kata kunci, mudahnya kita mengingat suatu informasi utama karena tema utama terdefinisi dengan jelas di tengah. Di samping itu *mind mapping* dibuat sesuai dengan cara kerjanya otak. Kita pahami bahwa otak menyimpan informasi dalam bentuk

gambar, warna, rasa, bukan dalam bentuk kata-kata yang akan menstimulus ide-ide kreatif. Bagaimana cara membuat *mind mapping*? *Mind mapping* dapat anda buat sendiri atau tim. Ingat **pemikiran** orang banyak **menghasilkan lebih baik** dari pada pemikiran sendiri. Bagaimana cara membuat *mind mapping* ? Berikut ini beberapa tips yang berlu disarankan.

- Siapkan kertas putih, letakan di atas meja atau di flipe chart.
- Bayangkan bentuk hasil akhir *mind mapping*. Ada beberapa contoh bentuk yang dapat anda hasilkan dalam *mind mapping*, antara lain



Gambar 2 :contoh *mindmapping*,sumber:
<https://www.google.com.contoh+mapping rhan>, diakses
3 Novemer 2018

- c. Pastikan tema utama terletak ditengah-tengah. Hal ini untuk memudahkan kita untuk membuat banyak percabangan jika mind map berinti di tengah.
- d. Dari tema utama, akan muncul tema-tema turunan yang masih berkaitan dengan tema utama.
- e. Cari hubungan antara setiap tema dan tandai dengan garis, warna atau simbol gambar. Ingat gunakan warna-warna yang bisa menstimulus ide kreatif.
- f. Gunakan variasi huruf besar maupun huruf kecil serta kombinasi warna dan garis serta gambar. Buatlah tulisan ataupun simbol gambar dengan warna yang beragam. Gunakan gambar atau foto untuk ide sentral. Sebuah gambar bermakna seribu kata dan membantu kita menggunakan imajinasi. Sebuah gambar sentral akan lebih menarik. Dengan demikian, kita tetap terfokus, membantu kita berkonsentrasi, dan mengaktifkan otak kita.
- g. Gunakan warna. Bagi otak, warna sama menariknya dengan gambar. Warna membuat peta pikiran lebih hidup, menambah energi kepada pemikiran kreatif, dan menyenangkan
- h. Jangan langsung membuat mind mapping di kertas yang digunakan untuk menggambar, draft peta pikiran terlebih dahulu.
- i. Rencanakan tempat peletakan bagan-bagan dan percabangan dengan sebaik-baiknya
- j. Lakukan validasi mind mapping anda.

Tidak ada aturan **khusus** dalam membuat *mind mapping*
Anda-lah sang **creator** itu.

6. Berangan- angan secara kreatif.

Pernahkah anda merasa tidak puas dengan apa yang telah anda hasilkan? Hal inilah yang menstimulus anda untuk berfikir kreatif. Seorang pemimpin tidak salah berpikir kreatif dan berangan-angan atau bermimpi ke depan. Cita-cita

besar lalu dipelajari, dikaji diperhitungkan dan diimplikasi sampai impian itu terwujud. Berangan-angan membantu anda membuat koneksi dan pola serta mengingat kembali informasi masa lalu. Hal ini merupakan kunci untuk berfikir kreatif karena dengan berangan-angan membantu anda membuat koneksi yang sebelumnya tidak dipertimbangkan.

Ingat

ide **terbaik** akan muncul saat **berangan-angan**.

Oleh karena itu berilah waktu buat anda untuk berangan-angan. Matikan computer, TV dan Telepon anda. Jika anda secara konstan tersambung dengan banyak gangguan akan semakin susah bagi otak anda untuk beristirahat dan membuat koneksi. Anda dapat berangan-angan sambil berjalan atau mandi. Berangan-anganlah di pagi hari sebelum anda harus bangun, atau malam hari sebelum anda tidur. Pada saat menjelang tidur dan saat mau bangun tidur gelombang otak berada di gelombang alfa, yakni kondisi ideal untuk melakukan instalasi ke pikiran bawah sadar.

Apa kata Josie Glausiusz, penulis "*Devoted to Distraction*" tentang berangan-angan menjadikan kreatif? Kreativitas juga bisa muncul dari kegiatan **berangan-angan**, karena dengan mudahnya secara mental, kita bisa berpindah dari tema yang satu ke tema yang lain. Bahkan dalam berangan-angan kita bisa memindahkan dari satu masa ke masa yang lain (masa lalu, sekarang, dan masa mendatang). "Seorang yang berangan-angan akan sering menemukan dan **"mengalami"** pemikiran-pemikiran yang sama sekali baru dan bahkan mengejutkan, yang membawanya pada kreativitas,"

7. Buku Catatan Kolektif.

Teknik ini dipergunakan untuk mengumpulkan ide-ide kreatif dari peserta yang dilibatkan dalam memecahkan suatu permasalahan yang akan dibahas. Adapun tahapan pelaksanaannya adalah sebagai berikut :

- a. Masing-masing peserta yang terlihat dalam pemecahan masalah diberikan buku untuk mencatat gagasan-gagasan pemecahan masalah. Dalam kegiatan ini diberikan tenggang waktu, misalnya 1 minggu, satu bulan dan sebagainya. Di samping memperoleh buku catatan yang bentuknya sama, bisa saja kepada para peserta diberikan bahan-bahan tertulis yang diperlukannya baik untuk maksud perbandingan maupun dalam usaha mencari gagasan-gagasan baru.
- b. Tunjuk seorang koordinator untuk menyusun resume dan semua gagasan tim yang terlibat
- c. Melakukan diskusi terhadap gagasan tim yang telah diresume dalam bentuk diskusi,
- d. Bersama seluruh anggota tim dan dipimpin oleh fasilitator. berbagai teknik diskusi seperti *brainstorming*, sinetik dan teknik lainnya. Sinetik berarti strategi mempertemukan berbagai macam unsur, dengan menggunakan kiasan untuk memperoleh satu pandangan baru.
- e. Membuat kesimpulan beberapa alternatif pemecahan masalah, dan bersama-sama mencari prioritas masalah serta solusinya.

Kelebihan teknik ini adalah menggabungkan gagasan secara massal dengan penilaian kelompok. Di samping itu orang-orang yang diajak turut serta menyumbangkan pendapat dan gagasannya bertindak anonim. Kelemahan teknik ini adalah adakah koordinator yang mempunyai kemampuan yang tinggi untuk menyusun resume yang tepat yang dapat menampung semua pendapat dan gagasan yang dikemukakan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan buku catatan kolektif sebagai berikut :

- 1) Masing-masing diberikan sebuah buku catatan untuk mencatat ide-ide kreatif yang berkaitan dengan ruang lingkup pekerjaannya, juga ide-ide lain yang tidak berhubungan secara terpisah;

- 2) Ide-ide tersebut tidak dibatasi hanya dalam rangka pemecahan masalah,
- 3) Masing-masing peserta diminta mencatatnya kapanpun ide tersebut muncul, usahakan bukunya merupakan buku saku
- 4) Beri target waktu yang telah ditentukan;
- 5) Setelah target waktu ditentukan beri kesempatan untuk berkumpul mengumpulkan dan mendiskusikan ide-ide yang ada.
- 6) Simpulkan dan beri apresiasi bagi peserta yang memiliki ide kreatif.

https://www.researchgate.net/publication/326266953_impl_ementasi_model_osborn_dg_teknik_mnemonic_melalui_teorikonstruktivisme

8. Pemecahan masalah secara kreatif

Pemecahan masalah secara kreatif (*Creative Problem Solving Processes*) dikembangkan oleh Parnes, Presiden dari *Creative Problem Solving Foundation (CPS)*. Proses ini mencakup lima tahapan, yaitu menemukan fakta, menemukan masalah, menemukan gagasan, menemukan solusi, dan menemukan penerimaan (Munandar, 1995:225). Berikut ini akan dibahas masing-masing tahapan tersebut.

1) Tahap menemukan fakta/orientasi masalah

Tahap menemukan fakta merupakan tahap mendaftar semua fakta yang diketahui mengenai masalah yang ingin dipecahkan dan menemukan data baru yang diperlukan. Dalam tahapan ini anda dapat menggunakan beberapa teknik dalam melakukan orientasi terhadap masalah yang ada. Misalnya dengan melakukan sumbang saran, *buzz group* atau diskusi dengan pihak lain yang dapat mengenali permasalahan yang ada.

2) Tahap menemukan masalah

Tahapan ini merupakan tahap dimana individu merumuskan masalah melalui pertanyaan-pertanyaan simplistik tertentu, misalnya “dengan cara apa saya harus mengatasinya?”. Pertanyaan ini menstimulus individu dapat mengembangkan masalahnya dengan

mengidentifikasi sub-sub masalah, sehingga masalah dapat dirumuskan kembali.

3) Tahap menemukan gagasan.

Dalam tahapan ini individu berupaya mengembangkan gagasan pemecah masalah sebanyak mungkin tanpa dibatasi oleh sekat sekat tertentu, individu dibiarkan menemukan berbagai gagasan baru dengan teknik-teknik tertentu.

4) Tahap menemukan solusi.

Dalam tahapan ini gagasan yang dihasilkan pada tahap sebelumnya diseleksi berdasar kriteria evaluasi yang berpautan dengan masalah yang dihadapi. Masing-masing gagasan dinilai berdasar kriteria yang telah ditentukan.

5) Tahap menemukan penerimaan

Menyusun rencana tindakan agar pihak yang mengambil keputusan dapat menerima gagasan tersebut dan melaksanakannya (Munandar, 1995:225) . Dalam upaya menerapkan berbagai solusi terhadap suatu masalah, seseorang perlu lebih sensitif terhadap kemungkinan terjadinya resistensi dari orang-orang yang mungkin terkena dampak dari penerapan tersebut.

Silahkan link :

<http://www.teachers.ash.org.au/researchskills/thinking.htm>
<http://www.calumet.yorku.ca/spec/study/Creative%20Thinking.htm>

<http://www.calumet.yorku.ca/spec/study/Creative%20Thinking.htm>

9. Teknik Scamper

Pernahkah anda menanyakan hal-hal berikut dalam melaksanakan pekerjaan anda?

- Apakah bisa diganti dengan cara lain?
- Apakah dapat dikombinasikan?
- Apakah dapat dimodifikasi agar lebih menarik?
- Apakah ada kegunaan yang lain?
- Apabila dikurangi apakah akan berpengaruh terhadap fungsinya?

- Dapatkan disusun dengan perpekstif yang berbeda?

Apabila telah melakukan hal tersebut, maka sebenarnya anda telah menerapkan teknik *scamper* dalam menghasilkan ide kreatif. Apakah teknik *scamper* itu ? Secara sederhana *SCAMPER* adalah sembilan prinsip berpikir kreatif yang pertama kali diusulkan oleh Alex Osborn dan kemudian disusun oleh Bob Eberle ke daftar berikut:

S (*Substitute*)= Mengganti

C (*Combine*) = Mengombinasi

A (*Adapt*) = Menyesuaikan

M (*Magnify/Modify*) = Memodifikasi

P (*Put to other use*) = Diubah kegunaannya

E (*Eliminate*) = Menghapus

R (*Rearrange*) = Menyusun kembali

SCAMPER didasarkan pada dugaan bahwa segala sesuatu yang baru itu adalah beberapa tambahan atau modifikasi dari sesuatu yang telah ada. Misalnya inovasi yang berkaitan dengan *green garden* dimana taman tersebut ditanami dengan berbagai tanaman hijau yang bermanfaat untuk paru-paru kota. Inovasi *green garden* bisa kita lakukan *scamper* agar menghasilkan inovasi-inovasi baru. Contoh berikut dapat anda gunakan sebagai salah satu referensi anda.

a. Menggantikan sesuatu (*Substitute*)

Mengganti sebagian produk, proses yang ada sehingga tercipta produk baru. Penggantian di sini adalah sebuah cara untuk mengembangkan ide alternatif yang sudah ada. Bahkan ilmuwan yang Paul Ehrlich mampu mensubstitute satu warna ke warna yang lain (lebih dari 500 warna) sehingga dia bisa menemukan celupan yang tepat buat jadi warna pembuluh darah tikus di laboratorium. Anda sebagai pejabat pengawas melakukan substitusi terhadap inovasi *green garden* dengan ***pojok selfie taman*** di lingkungan kantor anda. Dalam hal ini anda menggantikan fungsi taman sebagai tempat foto-foto yang digemari oleh peserta pelatihan.

b. Mengkombinasikan dengan ide lain (*Combine*)

Mengkombinasikan atau menggabungkan satu atau dua produk, menjadi produk baru. Green garden anda kombinasikan dengan fungsi taman sebagai tempat foto sehingga menjadi pojok selfie, andapun mengkombinasikan dengan fungsi taman yang lain yakni anda sediakan wifi. Hal ini agar peserta pelatihan dapat dengan nyaman melakukan *inovation shopping* di taman.

Anda dapat melakukan pemikir kreatif dengan melibatkan teknik kombinasi buat menghasilkan karya yang juga kreatif. Kombinasinya tersebut tidak hanya kombinasi sesuatu yang berhubungan namun juga yang tidak atau kurang berhubungan. Proses ini biasa disebut sintesis ide dan beberapa ilmuwan menyebutnya sebagai intisarinnya kreativitas.

c. Menyesuaikan sesuatu (*Adapt*)

Mengadaptasi dari produk lain sehingga tercipta produk baru. Salah satu paradoknya kreativitas adalah berpikir "orisinil". Dalam berpikir orisinil, yang gak disadarin banyak orang, justru yang terpenting adalah kita harus membiasakan diri dulu dengan ide-idenya orang lain. Menurut Thomas Edison :” biasakanlah untuk waspada terhadap hal dan ide-ide menarik yang berhasil dilakukan orang lain. Oleh karena itu kita bisa mengadaptasi ide orang lain.

d. Memodifikasi ide (*Modify*)

Memodifikasi atau merubah produk menjadi lebih baik atau sederhana. Apa yang mau dimodifikasi? pertanyaan ini yang mungkin mengganggu apabila kita mau melakukan modifikasi sesuatu. Misalnya dari green graden anda bisa memodifikasi menjadi taman berceritera, taman tematik dan lain sebagainya.

e. "*Put to other use*" idea

Produk yang ada digunakan untuk fungsi yang lain yang berbeda dari fungsi penggunaannya saat ini. George Washington Carver, Ahli tumbuhan dan ahli kimia, aja bisa

nemuin 300 penggunaan yang berbeda buat kacang tanah, masak kamu gak bisa? Bagaimana dengan green garden? Anda memiliki ide untuk menggunakan kegunaan lainnya yang lebih inovatif?

f. Menghapus ide (Erase)

Pikirkan apakah sebagian produk Anda dapat dihilangkan untuk menciptakan produk baru yang lebih spesifik, lebih berfokus, dan lebih efisien. Kadang menghapus beberapa bagian dari subjek ide dapat menghasilkan sesuatu ide yang lebih fresh dan bagus.

g. Menyusun kembali ide (Rearrange)

Kreativitas berisi sebagian besar penyusunan kembali apa yang kita ketahui dalam rangka menemukan apa yang tidak diketahui, penyusunan kembali ini biasanya menawarkan alternatif yang banyak.

h. Membalik kembali ide (Reverse)

Membalik perspektif atas ide, produk atau jasa layanan, bisa membuka pemikiran-pemikiran baru. Contoh Copernicus yang nemuin kalau bumi itu bulat hal ini menentang teori lain yang lebih populer dimasa hidupnya.

Silahkan link <http://criticalthinking.org/>,
<https://www.maxmanroe.com/tips-kembangkan-kreativitas-dengan-teknik-scamper.html>

Dalam penerapan teknik ini Anda dapat menggabungkan dengan teknik yang lain, misalnya dengan teknik *inovations shopping*.

C. Latihan

Guna lebih menginternalisasi teknik-teknik berfikir kreatif dalam menghasilkan ide-ide kreatif dalam berinovasi silahkan anda mengerjakan latihan-latihan berikut ini.

1. Silahkahkan praktikan teknik *innovation shopping* terkait dengan proyek perubahan bagi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.
2. Praktikan teknik pemecahan masalah secara kreatif

3. Praktikan teknik *brainstorming* dalam menghasilkan ide kreatif.
4. Parktikan teknik *mind mapping* dalam menghasilkan ide kreatif anda.

D. Rangkuman

Kreativitas merupakan bahan bakar inovasi. Untuk menghasilkan kreativitas diperukan ide-ide kreatif. Guna menghasilkan ide-ide kreatif diperlukan teknik-teknik berfikir kreatif. Teknik-teknik berfikir kreatif tersebut diantaranya : teknik sumbang saran, berangan- angan secara kreatif, teknik *mind mapping*, teknik Scamper, teknik pemecahan masalah secara kreatif.

E. Tindak Lanjut

Apakah Anda telah mengerjakan latihan- latihan dan evaluasi yang terdapat dalam point di atas? Tentunya sudah bukan? Bagaimana hasilnya? Apabila anda telah mampu mengerjakan hingga mencapai 80 % silahkan lanjutkan mempelajari bab 4 berikut ini. Apabila belum mencapai minial 80 %, maka silahkan baca kembali materi di bab 3 di atas sampai anda dapat menginternalisasi ke dalam emori jangka Panjang.

Selamat belajar mau paham laksanakan.

BAB IV

KONSEP DASAR INOVASI DAN STRATEGI INOVASI DALAM PELAYANAN PUBLIK YANG BERPERSPEKTIF GESI

Indikator hasil belajar :
Setelah selesai membaca bab 4 dalam modul ini anda diharapkan dapat menginternalisasi konsep dasar inovasi dan strategi inovasi dalam pelayanan publik berperspektif Gesi

A. Review Konsep Inovasi, Tipe, Jenis dan Karakteristik Inovasi.

Anda masih ingat konsep dasar inovasi yang dibahas dalam bab 2? Guna mengingat kembali rekaman informasi dalam memori bawah sadar anda terkait dengan inovasi, maka berikut ini disajikan beberapa pertanyaan untuk Anda jawab sebagai berikut :

1. Apabila mendengar kata inovasi, yang tergambar dalam otak saya adalah :

.....
.....
.....
.....

2. Mengapa perlu melakukan Inovasi?

.....
.....
.....

3. Perbedaan antara kreativitas dan Inovasi.

.....
.....
.....

4. Berikan contoh-contoh terkait dengan inovasi pelayanan.

.....
.....
.....
.....

Bagaimanakah pengalaman Anda menjawab ke empat pertanyaan di atas ? Anda mampu menjawab dengan benar? Anda sepakat bahwa inovasi adalah proses memikirkan dan mengimplementasikan ide baru yang bermanfaat. Inovasi diperlukan karena untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Kreativitas merupakan bahan bakar inovasi. Berbagai contoh inovasi dalam pelayanan, baik dalam bidang teknologi, jasa, Sumberdaya Manusia maupun dalam bentuk produk.

Lalu apakah tipe-tipe inovasi ?. Davila, Epstein (2009:45) dan Shelton mengkategorikan inovasi ke dalam 3 (tiga) tipe yakni tipe *incremental*, tipe semi radikal dan tipe radikal. Tipe inovasi *incremental* adalah inovasi yang dimaksudkan untuk membawa sedikit perubahan pada produk atau jasa dan proses yang sudah ada. Sedangkan tipe inovasi radikal adalah tipe inovasi dengan pengubah produk, jasa dan proses sepenuhnya dengan cara-cara baru. Sedangkan inovasi semi radikal adalah perubahan terhadap produk, barang dan jasa yang dilakukan secara setengah-setengah. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt mengklasifikasikan inovasi meliputi inovasi *incremental*, inovasi radikal dan inovasi transformasi. (Joe Tidd, John Bessant, dan Keith Pavitt, 2003 : 8). Inovasi *incremental* dapat diartikan perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada. Inovasi radikal dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastis kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses

baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya. Lepak, dkk, Akademik Management Review dalam Avanti Fontana (2011:30) menitik beratkan bahwa inti inovasi adalah penciptaan nilai. Langsung. Dalam hal ini inovasi dapat dilihat dari tingkat individu, tingkat organisasi maupun tingkat masyarakat. Inovasi pada tingkat individu menitikberatkan pada kemampuan, motivasi, intelligensi, interaksi individu dengan lingkungannya yang akan menunjang individu untuk menciptakan nilai untuk bertindak kreatif dan membuat pekerjaannya lebih inovatif sehingga kinerja individu lebih meningkat. Peningkatan kinerja individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Dengan demikian penciptaan nilai inovatif yang terjadi pada individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Bagaimana dengan jenis inovasi ? Djameludin Ancok berpendapat inovasi bukan hanya menyangkut penciptaan suatu produk seperti komputer, radio maupun mobil namun juga meliputi aspek proses, metode, struktur, hubungan, strategi pola pikir, produk dan inovasi pelayanan. Inovasi proses adalah sebuah inovasi untuk menyederhanakan suatu proses agar lebih sederhana agar lebih efisien dan ini akan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Inovasi metode lebih banyak digunakan di dunia pendidikan dan pelatihan sehingga metode yang digunakan lebih menarik, interaktif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Sedangkan inovasi struktur organisasi lebih menitik beratkan pada inovasi pada perubahan struktur organisasi sehingga lebih fleksibel. Inovasi produk lebih menitik beratkan pada inovasi produk yang lebih multiguna. Sedangkan inovasi pelayanan untuk meningkatkan inovasi kepada pelanggan, sehingga mampu memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Bagaimana karakteristik Inovasi? Regers (1983) mengemukakan Lima karakteristik inovasi meliputi:

keunggulan relatif (*relative advantage*), kompatibilitas (*compatibility*), kerumitan (*complexity*), kemampuan diuji cobakan (*trialability*) dan kemampuan diamati (*observability*). Secara garis besar penjabarannya adalah sebagai berikut :

1. Keunggulan relatif adalah derajat dimana suatu inovasi dianggap lebih baik/unggul dari yang pernah ada sebelumnya. Hal ini dapat diukur dari beberapa segi, seperti segi ekonomi, *prestise social*, kenyamanan, kepuasan dan lain-lain. Semakin besar keunggulan relatif dirasakan oleh pengadopsi, semakin cepat inovasi tersebut dapat diadopsi.
2. Kompatibilitas
Kompatibilitas adalah derajat dimana inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu dan kebutuhan pengadopsi. Nilai tersebut dapat berupa nilai agama, adat kebiasaan bahkan dengan aturan yang ada. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, maka inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah sebagaimana halnya dengan inovasi yang sesuai (*compatible*).
3. Kerumitan adalah derajat dimana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan. Beberapa inovasi tertentu ada yang dengan mudah dapat dimengerti dan digunakan oleh pengadopsi dan ada pula yang sebaliknya. Semakin mudah dipahami dan dimengerti oleh pengadopsi, maka semakin cepat suatu inovasi dapat diadopsi.
4. Kemampuan untuk diuji cobakan adalah derajat dimana suatu inovasi dapat diuji-coba batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat di uji-cobakan dalam *setting* sesungguhnya umumnya akan lebih cepat diadopsi. Jadi, agar dapat dengan cepat diadopsi, suatu inovasi

sebaiknya harus mampu menunjukkan (mendemonstrasikan) keunggulannya.

5. Kemampuan untuk diamati adalah derajat dimana hasil suatu inovasi dapat terlihat oleh orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil dari suatu inovasi, semakin besar kemungkinan orang atau sekelompok orang tersebut mengadopsi. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin besar keunggulan relative, kesesuaian (compatibility), kemampuan untuk diuji cobakan dan kemampuan untuk diamati serta semakin kecil kerumitannya, maka semakin cepat kemungkinan inovasi tersebut dapat diadopsi.

B. Prinsip dan faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi

1. Prinsip-prinsip Inovasi

Berbicara tentang prinsip inovasi, Peter Drucker dalam Djamaludin Ancok (2012) mengemukakan beberapa prinsip inovasi yang perlu diikuti agar kegiatan inovasi berhasil, yaitu sebagai berikut:

- a. Inovasi adalah sebuah upaya sistematis dengan tujuan yang jelas.
- b. Inovasi bukan datang dari langit, namun inovasi merupakan upaya sistimatis untuk menutupi kesenjangan atau meningkatkan agar lebih berguna dan bermanfaat. Oleh karena itu harus dilakukan secara sitimatis dan memiliki tujuan yang jelas.
- c. Inovasi membutuhkan kepemimpinan yang profesional. Tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan. Mengapa? Karena tumbuh kembangnya inovasi harus di dukung oleh keprofesionalan pemimpin.
- d. Inovasi tak hanya berdasarkan perseptual (adanya kebutuhan yang nyata). Inovasi muncul karena bergerak dari kebutuhan, baik kebutuhan yang dirasakan maupun kebutuhan untuk pengembangan.

- e. Supaya inovasi berhasil, inovasi harus dimulai dengan ide yang sederhana, mudah, dan fokus pada satu tujuan;
- f. Inovasi sebaiknya dimulai dengan inovasi yang kecil-kecil;
- g. Dalam berinovasi jangan merasa diri pintar. Karena apabila sudah merasa diri pintar, maka tidak akan terjadi pengembangan-pengembangan dalam melakukan inovasi, sehingga inovasi akan mandek.

Bagaimana pendapat Steve Jobs. (2011) tentang prinsip inovasi ? Steve Jobs mengemukakan tujuh prinsip untuk menggarakan Inovasi adalah sebagai berikut:

Prinsip 1: Lakukan apa yang anda cintai (Karier). Hal ini akan memberikan energy positif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Prinsip 2: Meninggalkan jejak di alam semesta (Visi);

Prinsip 3: Nyalakan otak anda (Ide-ide); hal ini sangat bermanfaat untuk menumbuhkembangkan gagasan inovasi secara optimal.

Prinsip 4: Jual mimpi, bukan produk (para pelanggan);

Prinsip 5: katakan tidak terhadap 1.000 benda (desain);

Prinsip 6: Ciptakan pengalaman yang sangat hebat (pengalaman);

Prinsip 7: Kuasai pesan anda.(cerita).

2. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Inovasi**

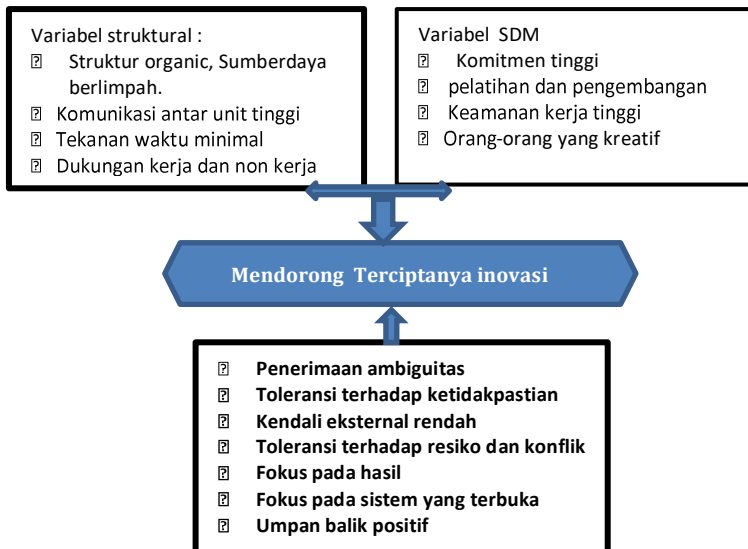
Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi tersebut dapat dikaji dari aspek internal maupun eksternal. Zuhail (2010:18-20) mengkaji terhadap beberapa perusahaan dan negara-negara yang melakukan inovasi-inovasi menyimpulkan pentingnya investasi di bidang penelitian dan pengembangan serta sistem pendidikan. Di negara-negara maju mengedepankan kegiatan research and development (litbang) sebagai prioritas utama dalam pengembangan inovasi. Demikian juga di perusahaan-perusahaan swasta berskala internasional, misalnya General Electric (GE) mendirikan pusat research and

development (R&D) megah seharga 80 juta dolar AS yang mempekerjakan lebih dari 1.600 peneliti. Sementara Nokia mengucurkan investasi R&D bermilyar-milyar, salah satunya dengan membangun pusat riset di 15 Negara. Djamaludin Ancok (2010 : 58). lebih menekankan pada tiga faktor yang berpengaruh terhadap inovasi adalah modal manusia (*human Capital*), modal kepemimpinan (*leadership capital*) dan modal struktural (*structural capital*). Modal manusia merupakan faktor penggerak dalam penciptaan inovasi, karena sumberdaya lain yang ada dalam organisasi tidak akan berfungsi apabila tidak digerakan oleh modal manusia. Modal manusia tersebut meliputi adalah kreativitas, intelektual yang berupa pengetahuan dan ketrampilan, modal emosional, modal sosial yang berupa *network*, modal keuletan (*adversity*), modal moral dan integritas serta modal kesehatan. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang akan mendorong penciptaan gagasan-gagasan baru. Gagasan-gagasan baru tersebut akan mendorong inovasi baru. Zuhail (2010:79) berpendapat gagasan-gagasan baru lahir secara spontan dari individu-individu yang memiliki *tacit knowledge* (pengetahuan yang diperoleh lewat pengalaman). Menurut Jhon Bessant, menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi adalah :

(1) proses sistimatis dan terorganisasi, (2) keahlian (3) kreativitas dibutuhkan untuk menjadi lebih fokus dan terarah, (4) pemahaman yang mendalam dari proses, (5) perencanaan yang bagus dan manajemen melawan latar belakang ketidak pastian, (6) kerjasama yang efektif (7) kepemimpinan yang memiliki visi dan mampu membagikannya, (8) kemampuan belajar, kemampuan untuk menganalisa apa yang berhasil dan kenapa dan menggunakan pengetahuan ini untuk meningkatkan kapabilitas berikutnya.

Davila, Epstein dan Shelton berpendapat bahwa kunci sukses organisasi yang berhasil melaksanakan inovasi terletak pada CEO dan tim manajemen senior menjalankan tujuh aturan inovasi. (Davila, Epstein dan Shelton :2012:303) Berdasarkan riset empiris yang dilakukan di Asia bahwa kegagalan menerapkan inovasi adalah (Avanti 2010:79) (1) tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan, (2) inovasi membutuhkan manajemen resiko yang terkalkulasi, (3) inovasi dipicu kreativitas, (4) keberhasilan inovasi membutuhkan keunggulan dalam manajemen proyek, (5) Informasi adalah sumberdaya penting untuk efektivitas inovasi, (6) hasil upaya kreatif perlu dilindungi, (7) inovasi memerlukan integrasi organisasi dan (8) inovasi yang berhasil berakar pada pemahaman yang baik tentang pasar. Stephen P. Robbins dan Mary Couter berpendapat bahwa menciptakan inovasi tidak hanya dihasilkan oleh orang-orang dan kelompok yang kreatif yang dipimpin oleh orang-orang yang kreatif, tetapi juga oleh lingkungan yang tepat yang mendorong penciptaan inovasi. Faktor lingkungan meliputi variabel struktural, variabel sumberdaya manusia dan variabel budaya. Variabel struktural merupakan salah satu variabel lingkungan yang meliputi: struktur organisasi, ketersediaan sumberdaya, komunikasi yang intensif antar unit organisasi, meminimilasi tekanan waktu yang ekstrim, dukungan kerja dan non kerja. Variabel Sumberdaya Manusia meliputi komitmen tinggi dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja tinggi, orang-orang yang kreatif. Variabel ini merupakan motor penggerak adanya inovasi yang terjadi dalam organisasi. Variabel budaya akan mendorong eksperimentasi. Variabel ini meliputi penerimaan adanya ambiguitas, mentolerir konflik, fokus pada hasil, menghargai keberhasilan dan kegagalan, mentoleransi adanya kesalahan, serta penerimaan terhadap *feedback*. Dengan

menerima *feedback*, menerima perbedaan pendapat serta mentolelir adanya konflik akan memperkaya cara pandang SDM Aparatur dalam menanggapi dan merespon sesuatu, akan meningkatkan kreativitas dan inovasi. Kebiasaan mentolelir konflik akan memberikan stimulus positif terhadap munculnya ide-ide kreatif, karena individu akan bertindak tenang tanpa rasa takut, ketenangan akan memunculkan ide-ide kreatif. *Feedback* akan memberikan iklim perbaikan secara terus menerus sehingga akan muncul inovasi-inovasi. Fokus pada hasil mendorong pegawai untuk melaksanakan kegiatan dengan berbagai teknik yang mendorong munculnya ide-ide kreatif dan inovasi. Penghargaan terhadap kegagalan dan keberhasilan merupakan stimulus positif terhadap individu untuk mengepresikan ide kreatifnya secara terus menerus tanpa dibebani rasa takut salah akan merangsang sinap-sinap otak untuk berkreasi dan berinovasi. Stephen P. Robbins dan Mary Couter (2010: 22) menggambarkan faktor yang mendorong penciptaan inovasi :



Gambar 3 : Faktor yang mendorong inovasi

C. Peranan Pemimpin dalam berinovasi.

Rosalynn Carter berpendapat bahwa “Seorang pemimpin biasa membawa orang lain ke tempat yang ingin mereka tuju”. Seorang pemimpin yang luar biasa membawa para pendukung ke tempat yang mungkin tidak ingin mereka tuju, tetapi yang harus mereka tuju. Pemimpin dalam mengerakannya menggunakan kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat penting dibalik kekuasaan berbagai organisasi dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang efektif maka ruang lingkup kerja mengenai apa yang bisa mereka capai, kemudian memobilisasi organisasi itu untuk berubah kearah visi baru tersebut (Werren Bennis & Burt Nanus, 2006:2). Pemimpin (*leader*) dan manusia (*people*) merupakan bagian yang krusial dalam aktivitas dan keberhasilan inovasi dalam organisasi. Salah satu pertanyaan utama terkait pemimpin dan inovasi adalah, siapakah penggerak yang memimpin inisiatif jalannya perubahan atau terkait dengan inovasi? Pemimpin adalah motor penggerak inovasi. Peter Drucker dalam Djamaluddin Ancok (2012:303) tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan. Oleh karena itu peranan pemimpin dalam mengerakkan inovasi sangat dominan.

Peranan berasal dari kata peran, berarti sesuatu yang menjadi bagian atau memegang pimpinan yang terutama. Peranan menurut Levinson sebagaimana dikutip oleh Soejono Soekamto (2006: 238) peranan adalah suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat. Peranan meliputi norma-norma yang dikembangkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan. Menurut

Biddle dan Thomas, peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Berdasarkan pendapat ke dua ahli tersebut, bahwa peran kepemimpinan merupakan suatu perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi. Peranan dalam kaitannya dengan pemimpin adalah seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Mintzberg dalam Thoha (2010: 12 – 20) mengemukakan tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap pimpinan dimanapun hirarkinya. Dari tiga peran utama kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan lainnya yaitu: (a) Peranan hubungan antarpribadi (*Interpersonal Role*) (1) Peranan sebagai *figurehead*, yakni suatu peranan di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara normal. (2) Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini pemimpin melakukan hubungan *interpersonal* dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi – fungsi pokoknya diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan. (3) Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), di sini pimpinan yang berintegrasi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapat informasi yang diperlukan. (b) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*) Peranan ini meletakkan

pimpinan pada posisi yang unik dalam mendapatkan informasi. Pemimpin mencari informasi di luar lingkungan dan sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan ini terdiri dari peranan – peranan sebagai berikut: (1) Peranan sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasi seorang pemimpin sebagai penerima dan pengumpul informasi, supaya pemimpin mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. (2) Peranan sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi – informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. (3) Peranan sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan pemimpin untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan *disseminator* ialah *spokesman* ini memberikan informasi ke luar lingkungan, sebaliknya dengan *disseminator*. memberikan informasi ke dalam lingkungan organisasi. (c) Peranan pembuat keputusan (*Decisional Role*) . Peranan ini membuat pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan – keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan.

Ada empat peranan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut: (1) Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini pemimpin bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan – perusahaan yang terkendali dalam organisasi. (2) Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya akan

dibubarkan, terkena gosip, isu – isu kurang baik, dan sebagainya. (3) Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), di sini pemimpin diminta memainkan peranan untuk memutuskan ke mana sumber dana akan didistribusikan ke bagian – bagian dari organisasinya. (4) Peranan sebagai negosiator, peranan ini meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

Pemimpin yang hanya memiliki visi tidak serta merta berarti inovasi di sebuah organisasi tersebut akan muncul. Lebih berpengaruh dan berimbas nyata adalah seorang pemimpin yang memiliki keberanian dalam melakukan perubahan, memiliki jejaring yang kuat, serta memberi kesempatan pada pegawainya dalam melakukan perbaikan-perbaikan dan dalam mengeksekusi sesuatu.

Lalu apakah peranan inovasi dalam menggerakkan inovasi dalam organisasi? Dalam pemaparannya dihadapan para peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II angkatan XLI Kelas E di Auditorium PK2A III LAN pada Jumat (15/5), Deputy Inovasi Administrasi Negara, DR Tri Widodo U, SH, MA menjelaskan bahwa *inovasi is the way to win* dengan melakukan hal berbeda dengan cara, pendekatan, proses, metode yang berbeda itulah yang disebut dengan inovasi. Oleh karena itu peran pemimpin dalam menggerakkan inovasi sangat dominan. Adapun peran pemimpin dalam menggerakkan inovasi menurut DR Tri Widodo U, SH, MA tersebut adalah :

1. Menjadi teladan (*role model*) untuk perubahan,

Seorang pemimpin haruslah bisa menjadi role model bagi bawahannya. Seorang pemimpin juga harus bisa menjadi panutan serta mampu untuk memberikan contoh bagi yang dipimpin, karena seorang pemimpin adalah orang yang benar benar terpilih menjadi seorang pemimpin

Sebagai orang yang telah terpilih untuk memimpin organisasinya secara hirarki mereka lah yang berada

pada pucuk pimpinan tertinggi dimana pemimpinlah yang bertanggung jawab dalam melaksanakan, memutuskan, memantau dan memastikan setiap objektif bagi organisasi tersebut untuk mencapai kinerja organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus mampu menggerakkan inovasi dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki perilaku yang mendukung kreativitas dan inovasi serta mampu menggerakkan inovasi dalam organisasinya.

2. Memberi dukungan, otorisasi, dan bimbingan kepada staf untuk melakukan inovasi.

Inovasi dalam organisasi dihasilkan oleh individu-individu dalam organisasi. Oleh karena itu individu akan mampu melakukan inovasi apabila mendapat dukungan serta bimbingan dari pimpinan untuk melakukan inovasi. Ingat tidak ada inovasi tanpa kepemimpinan.

3. Menciptakan iklim yang kondusif untuk berkembangnya inovasi dalam organisasi.

Inovasi akan seperti jamur dimusim hujan apabila tercipta iklim yang kondusif untuk tumbuhnya inovasi-inovasi dalam organisasi. Beberapa iklim yang mendukung terciptanya inovasi antara lain :

(Schneider, et al., 1996). Beberapa tindakan manajemen yang dapat mendorong perilaku inovasi adalah:

a. Membangun persepsi tentang toleransi terhadap resiko

Para pegawai perlu mengetahui mengenai tingkat resiko yang ditoleran oleh organisasi apabila mereka melakukan inovasi. Pengetahuan ini akan membantu mereka untuk mendefinisikan adanya ruang, dimana mereka diperbolehkan untuk bertindak sendiri dan dimana mereka membutuhkan persetujuan dari organisasi. Misalnya, pegawai perlu mengetahui berapa lama

mereka boleh menggunakan waktunya dalam kegiatan proyek inovasi mereka yang tidak berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Di beberapa perusahaan mereka menetapkan 10% atau 20%, dari waktu mereka untuk mengerjakan proyek inovasi individunya. Mereka juga perlu memahami sanksi-sanksi yang diberikan organisasi apabila ada ketidakefisienan di dalam inovasi mereka. Bagaimana dengan PNS? Apakah ada target dalam melakukan inovasi.

Dengan demikian pemahaman mengenai resiko akan memberikan suatu pengertian yang lebih jelas mengenai prioritas dan keleluasan yang tersedia untuk tindakan inovasi tersebut. Tanpa mengetahui adanya toleransi resiko yang muncul dari proses inovasi, maka pegawai cenderung tidak berkemauan untuk mencoba berinovasi atau terlibat dalam kegiatan yang berada di luar ketentuan yang diinginkan.

b. Mendesain infrastruktur yang mendorong keterlibatan.

Organisasi harus mendesain struktur organisasi, sistem prosedur dan cara untuk bisa mendorong pegawai secara fisik terlibat dalam suatu proses inovasi. Kelompok-kelompok pegawai yang dibangun untuk mendiskusikan peningkatan kualitas kinerja organisasi dengan mendorong partisipasi aktif pegawai ke dalam program-program inovasi organisasi.

Tanpa adanya infrastruktur langsung seperti itu untuk mendorong adanya inovasi, maka komitmen manajemen terhadap inovasi, hanyalah tetap merupakan dorongan yang kosong dan tidak bisa menghasilkan suatu inovasi. Selain secara fisik, keterlibatan pegawai juga membutuhkan dorongan emosional, guna memperbesar kemungkinan

keterlibatan tersebut. *Desain interior* juga dapat digunakan untuk menciptakan lingkungan fisik guna mempermudah pegawai dalam bekerjasama antar unit dan mendiskusikan ide-ide inovasi mereka. Alasan inilah yang mendorong beberapa perusahaan mendesain ruangan kantornya menjadi *open space office* dan banyak menyediakan sudut-sudut untuk berdiskusi. Sebagai contoh BCA menempelkan seluruh karya pegawainya di tembok-tembok ruangan kerjanya, ha ini menunjukkan penghargaan kepada karya staf yang berprestasi. Bagaimana dalam organisasi anda? Apakah memungkinkan untuk memunculkan ide-ide kreatif?

Pemberian penghargaan khusus bagi pegawai-pegawai yang berhasil melakukan inovasi bagi kinerja atau keberlanjutan organisasi, merupakan mekanisme untuk mendorong adanya ' *buy-in* ' pegawai terhadap proses inovasi, sehingga filosofi dari inovasi, sebagai suatu cara kehidupan organisasi dapat terlaksana.

Menciptakan struktur organisasi, sistem dan bahkan desain interior yang memperkuat keinginan pegawai untuk berinovasi, merupakan salah satu cara efektif bagi organisasi guna memobilisasi energi-energi yang kreatif dari pegawai. Apabila hal tersebut digabung dengan dukungan kepemimpinan dan komitmen, maka dukungan ini akan memberikan pegawai kebebasan dalam mengambil tanggungjawab terhadap inovasi. Dengan demikian para pegawai akan mampu menciptakan cara yang membuat mereka dapat berinovasi dalam menyelesaikan tugasnya.

c. Orientasi pada tindakan, bukan orientasi birokrasi

Inovasi memerlukan tindakan bukan hanya proses birokrasi yang berbelit-belit. Oleh karena itu untuk mendukung terlaksananya inovasi, organisasi harus menghindari kemacetan birokrasi yang berdampak menyumbat inovasi. Salah satu penyebab utama kemacetan proses inovasi di organisasi adalah sistem prosedur yang bersifat birokratis. Misalnya meminta persetujuan yang sebenarnya hanya merupakan proforma semata atau adanya keharusan menyampaikan laporan tertentu, yang sebenarnya tidak perlu dilaporkan. Apabila pegawai menghadapi banyak sistem prosedur seperti di atas, maka biasanya banyak ide-ide pegawai, yang gagal melewati sistem prosedur awal tersebut, sehingga perilaku inovasi di kalangan pegawai tidak dapat tumbuh. Sehingga banyak perusahaan kekurangan program inovasi bukan karena sebagian besar dari ide atau saran-saran inovasi tersebut gagal, tapi karena adanya prosedur teknis yang dapat memproses ide tersebut dengan kecepatan wajar, termasuk di dalam proses mengenai tanggapan yang positif maupun negatif.

Jadi, bukanlah kurangnya inovasi pegawai yang menjadi rintangan, namun biasanya proses dalam organisasi dan struktur organisasi yang cukup rumit dan membuat banyak pegawai tidak respon atau tanggap terhadap proses inovasi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, pihak organisasi perlu mengevaluasi proses bisnis, sistem dan prosedur, yang mungkin tidak berguna atau bahkan menghambat bagi proses inovasi. Manajemen juga harus memastikan struktur organisasi, sistem dan proses yang ada mendukung proses tercipta dan terselenggaranya perilaku-perilaku inovatif, sehingga inovasi akan tumbuh subur bagaikan cendawan di musim hujan.

d. Pemahaman Manajemen Puncak tentang sumber motivasi pegawai

Keterlibatan pegawai dalam berinovasi dalam organisasinya, ditentukan juga oleh adanya motivasi yang bersangkutan untuk berkreasi. Menurut Amabile (1988), Barron & Harrington (1981), motivasi intrinsik merupakan pendorong utama dari kreativitas pegawai. Dua motivasi intrinsik yang perlu dipahami oleh manajemen puncak dalam suatu organisasi adalah :

- **Motivasi untuk mengerjakan suatu tantangan.**

Pemberian tugas-tugas yang tidak berstruktur, juga dapat menghasilkan kreativitas yang lebih banyak, dibandingkan tugas pekerjaan yang teratur dan sempit ruang lingkupnya. Pada umumnya pegawai akan menanggapi positif, saat mereka ditantang untuk dapat menghasilkan solusi-solusi yang menarik asalkan mereka diberikan ruang lingkup yang cukup. Kadangkala persepsi manajemenlah yang membuat pegawai tidak berinovasi, karena pegawai sudah dinilai kurang atas potensi kreatifnya atau kemampuan untuk berinovasi walaupun mereka belum diberi kesempatan untuk berinovasi.

- **Keahlian dan pengetahuan.**

Inovasi dipengaruhi oleh keahlian yang sesuai, misalnya tenaga ahli, tenaga ahli teknis, dan expertise secara positif akan meningkatkan kemungkinan untuk menciptakan pemahaman yang baru dari persoalan-persoalan yang ada. Namun keahlian yang berhubungan dengan kekuasaan, dapat menciptakan hasil yang negatif. Contohnya seorang pejabat yang mempunyai keahlian justru dapat mempersempit kemungkinan hal hal baru diluar keahliannya. Tentunya hal ini akan menahan munculnya

perspektif yang baru, sehingga semua usaha untuk berinovasi mengarah kepada fungsi yang 'tetap' atau kemapanan.

4. Bersama-sama mengembangkan kapasitas diri dan pegawai untuk berinovasi.

Oleh karena itu, pemimpin perubahan seperti meningkatkan terus kompetensi individu, menyediakan jalan untuk para innovator, menstimulus dan mendesain ruang-ruang kerja agar memunculkan calon innovator, serta membangun arsitektur inovasi harian. Kemampuan ini dimiliki oleh pemimpin transformasional.

5. Pemimpin perlu memperhatikan minimal 15 kunci sukses berinovasi yang diambil dari beberapa sumber sebagai berikut :

- Adanya tuntutan perubahan yang didukung oleh pemerintah dan pimpinan aparatur pengambil kebijakan;
- Sikap dan budaya para pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi.
- Kelembagaan pemerintahan mendorong, mengakui, dan menghargai inovasi;
- Proses inovasi perlu dikembangkan dalam suatu "siklus" sistem tertentu;
- Inovasi mengandung resiko dan membutuhkan pemimpin dan aparatur yang berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan, bukan mereka yang takut resiko atau sekedar mempertahankan status quo;
- Pilot proyek dan penguji cobaan dapat memperkecil resiko dampak Inovasi;
- Jaringan kerjasama domestik dan internasional akan mendorong sukses inovasi;

- Kapasitas dan kapabilitas SDM dan organisasi pemerintahan adalah prakondisi keberhasilan Inovasi;
- Isu strategis harus dirumuskan untuk mengantisipasi tingkat kesulitan, tekanan pekerjaan, kecepatan kerja, dan waktu yang terbatas dalam mengembangkan Inovasi;
- Tantangan yang harus diantisipasi dalam inovasi adalah sikap legislatif, sistem pelaporan kinerja dan jaringannya; sikap penolakan terhadap resiko, dan sikap kelompok orang yang memandang rendah;
- Penerapan teknologi canggih akan memperkuat dorongan dan kreativitas inovasi;
- Inovasi di sektor publik biasanya mendorong berkembangnya inovasi dalam masyarakat maupun swasta;
- Keberhasilan inovasi menuntut ketersediaan sumber daya (man, money, materials, methods, times, and environment), harus dijamin ketersediaannya
- Aparatur sektor publik sesungguhnya memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, sangat termotivasi untuk bekerja, berorientasi hasil dan mendahulukan kepentingan masyarakat
- Pemerintah harus mendorong inovasi, namun juga harus memiliki reservasi bahwa capaian kinerja akan bervariasi, dan harus memberi ruang untuk perbaikan.

D. Strategi Inovasi pelayanan publik berbasis Gesi.

Anda masih ingat bahwa inovasi adalah suatu implementasi dari ide-ide kreatif yang mengandung kebaruan dan bermanfaat. Demikian juga dalam inovasi pelayanan. Kebermanfaatan harus berfihak pada seluruh komponen masyarakat yang dilayani, termasuk gender dan inklusi social, yang selanjutnya disebut dengan GESI. Kerangka *Gender Equality and Social*

Inclusion (GESI) memberikan perhatian khusus pada kesetaraan gender dan pelibatan kelompok marginal termasuk penyandang disabilitas. Kerangka Gesi ini telah dilakukan sejak lama, salah satunya adalah program kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan (KOMPAK) yang merupakan program Kemitraan antara Pemerintah Australia-Indonesia untuk mendukung Pemerintah Indonesia dalam mencapai Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019. Tujuannya adalah yang bertujuan untuk mengurangi kemiskinan melalui peningkatan kualitas dan cakupan dari layanan dasar, dan melalui meningkatkan peluang ekonomi diluar sektor pertanian bagi masyarakat miskin. Kerangka perencanaan pembangunan nasional Indonesia (2005-2025) mencakup visi untuk mewujudkan Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur. 'Adil' berarti bebas dari segala bentuk diskriminasi atau keterbatasan, baik antar individu, atas dasar gender, atau daerah asal. Dalam RPJMN meliputi strategi khusus untuk meningkatkan kapasitas dan partisipasi masyarakat, termasuk perempuan, anak-anak, remaja dan penyandang disabilitas melalui fasilitasi, pelatihan dan bantuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring pembangunan pedesaan, untuk memperkuat kapasitas masyarakat pedesaan dan masyarakat asli. Penerapan program GESI ini menjawab paradigma pertumbuhan yang menciptakan eksklusi social. Tujuan Gesi ini adalah mensejahterakan semua lapisan masyarakat termasuk disabilitas, miskin dan minoritas).

Penerapan GESI pada program inovasi pelayanan merupakan hal penting dan keberlanjutan pelayanan lebih terjamin, sekaligus diharapkan terjadi transformasi pada kesetaraan gender dan *social inclusive* dimana kebutuhan praktis dan strategis perempuan akan terpenuhi.

Perempuan, kelompok marjinal dan penyandang disabilitas, juga merupakan kelompok yang paling rentan dalam segala aspek, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pelayanan perlu diperhatikan dan mendapat prioritas utama.

Program inovasi pelayanan pada *Gender Equality and Social Inclusion (GESI)* telah dilaksanakan di beberapa tempat, diantaranya adalah :

a. Inovasi berbasis GESI Kabupaten Banyuwangi.

1. Program Rantang Kasih.

Program rantang kasih merupakan program inovasi kabupaten Banyuwangi yang masuk pada 99 Inovasi Sinovic tahun 2019. Program inovasi ini dimaksudkan untuk memuliakan Lansia Miskin Terlantar Sebatang Kara atau **Rantang Kasih**, dengan memberikan makanan bergizi setiap hari kepada lansia kurang mampu dan terlantar. Tujuan utamanya adalah memenuhi kebutuhan hidup lansia yang kurang mampu di Kabupaten Banyuwangi. Dalam pelaksanaannya, Pemkab Banyuwangi bekerja sama dengan ojek online. “Untuk memberikan bantuan makanan kepada penduduk yang sebatang kara, lansia, dengan mengirim makanan dua kali sehari setiap harinya, dan kita libatkan ojek online untuk mengantar makanannya. Makanan yang diantar tidak berada di pusat kota, tetapi juga melibatkan warung-warung terdekat, sehingga makanan tetap hangat dan gizi terjaga. Selain itu, peranan dokter dan perawat puskesmas juga dilibatkan dalam program Rantang Kasih. Pelibatan tenaga medis itu untuk mengawasi jenis daging yang boleh dikonsumsi oleh para lansia. Tenaga medis juga memastikan kondisi tubuh lansia, sehingga bisa mengetahui gizi yang diperlukan.

2. Program Inovasi Chips (Calon Harapan Insan Penghuni Surga).

Sedangkan inovasi CHIPS merupakan inovasi prioritas melayani dan solusi nasib keluarga miskin. Inovasi ini digagas oleh Puskesmas Sempu dengan memberikan pelayanan kepada keluarga miskin yang selama ini banyak mengalami hambatan dalam mengakses pelayanan kesehatan karena keadaan geografis. CHIPS berbagi peran dengan dokter sebagai pelayan dan driver pencari informasi warga miskin yang sakit, sehingga bila ada laporan, mereka akan mendatangi ke rumah warga tersebut.

3. Program Laskar Sakina.

Program Laskar Sakina (Stop Angka Kematian Ibu dan Anak). Laskar tersebut beranggotakan kader kesehatan, tokoh agama & masyarakat, PKK, aparat kepolisian, hingga pedagang sayur keliling (mlijo) yang ditugaskan mencari, menemukan, dan melaporkan ibu hamil baru dengan risiko tinggi di wilayah mereka berjualan. Lewat program ini, angka kematian ibu melahirkan di Kecamatan Sempu bisa ditekan hingga zero.

b. Inovasi berbasis Gesi karya mahasiswa.

1. Penciptaan inovasi bagi penyandang kebutaan Janu Arlin Wibowo

Inovator Tangguh bernama Janu Arlin Wibowo, pria asal Bantul, Yogyakarta, secara individu menciptakan alat bantu bagi penyandang kebutaan mata agar bisa belajar seperti semua orang. Alat ciptaan pria berusia 27 tahun ini berupa geoboard, busur taktual, penggaris taktual, dan puzzle khusus. Empat alat bantu itu terbuat dari bahan-bahan yang mudah ditemukan di rumah. Penggaris taktual misalnya. Bahannya hanya dari karton bekas tipis dilengkapi angka dan satuan ukuran berbahasa braille. Kata yang menyentuh dari Janu saat menjuarai ajang inovasi di kota Yogyakarta adalah “Saya buat alat bantu belajar ini untuk membantu

penyandang tunanetra yang kesulitan belajar matematika, khususnya dalam mengeksplorasi bentuk bangun datar, satuan ukuran panjang, serta ukuran sudut. Bagaimana dengan Anda? Apakah telah membuat inovasi berbasis GESI ? Yuk belajar dari Janu. Janu menghasilkan inovasi berasal dari keprihatinannya terhadap penyandang tunanetra yang selama ini kesulitan mengeksplorasi bentuk bangun datar, satuan ukuran panjang, dan ukuran sudut. Meski ketiga hal tersebut diajarkan di sekolah, penyandang tunanetra tidak bisa akurat dalam membayangkan bentuk bangun datar, satuan ukuran panjang, dan ukuran sudut. Dia berharap bahwa penyandang tunanetra memiliki kemampuan yang sama dengan orang lain.

2. Penciptaan inovasi bagi penyandang kebutaan *Jetnet*.

Empat Mahasiswa Universitas Diponegoro (Undip), Semarang, turut andil dalam meringankan kesulitan yang dihadapi penyandang disabilitas berupa sebuah jaket bernama *“Jetnet”* yang bisa membantu tunanetra untuk awas dengan daerah di sekelilingnya. Empat sekawan Fakultas Teknik, Undip yakni Teguh Kurniawan, Krismon Budiono, Yuni Prihartini, dan Rose Mutiara memanfaatkan sensor, Jetnet akan memberi tahu kepada penggunanya terkait keadaan di sekelilingnya. “Ketika di depan ada lubang, nanti ada peringatan ‘awas kanan’, ‘awas lubang’, dan lain-lai semua terekam di sini. Terdapat delapan sensor yang dipasang dalam jaket, mulai bagian dada hingga lengan. Masing-masing sensor memancarkan sinar ultrasonik yang kemudian ditangkap radio hingga dikonversi menjadi suara. Tiap sensor, mendeteksi jarak yang berbeda. Sensor nomor satu dan lima mendeteksi arah bawah, dua sensor lainnya

mendeteksi bagian depan, serta sensor lainnya mendeteksi gerakan di bagian kanan dan kiri. Sensor paling pendek mendeteksi jarak 1,5 meter. Sensor yang ada pada Jetnet mampu mendeteksi hingga kecepatan 0,8 detik untuk kemudian menyalurkannya menjadi suara ke dalam headphone yang akan digunakan bersamaan dengan jaket tersebut. Jetnet pun sudah menjalani uji coba langsung dengan tiga tunanetra.

Silahkan anda identifikasi inovasi-inovasi berbasis di lingkungan anda.

E. Latihan

Lakukan *inovations shopping* terkait dengan inovasi pelayanan publik , khususnya terkait pada inovasi yang berwawasan gender dan inklusi social.

F. Rangkuman

1. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas.
2. Inovasi adalah kelanjutan proses dari kreativitas. Kreativitas adalah ide dasar dan inovasi mewujudkan ide itu menjadi sebuah produk yang dapat diakui lingkungan.
3. Inovasi dibagi ke dalam 3 (tiga) tipe yakni tipe incremental, tipe semi radikal dan tipe radikal. Tipe inovasi incremental adalah inovasi yang dimaksudkan untuk membawa sedikit perubahan pada produk atau jasa dan proses yang sudah ada. Sedangkan tipe inovasi radikal adalah tipe inovasi dengan pengubah produk, jasa dan proses sepenuhnya dengan cara-cara baru. Sedangkan inovasi semi radikal adalah perubahan terhadap produk, barang dan jasa yang dilakukan secara setengah-setengah.

4. Tujuh prinsip untuk menggerakkan Inovasi adalah sebagai berikut: lakukan apa yang anda cintai (Karier). Hal ini akan memberikan energy positif dalam pelaksanaan pekerjaan. meninggalkan jejak di alam semesta (Visi); nyalakan otak anda (Ide-ide); hal ini sangat bermanfaat untuk menumbuhkembangkan gagasan inovasi secara optimal, jual mimpi, bukan produk (para pelanggan), katakan tidak terhadap 1.000 benda (desain), ciptakan pengalaman yang sangat hebat (pengalaman), kuasai pesan anda.
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi antara lain : (1) proses sistimatis dan terorganisasi, (2) keahlian (3) kreativitas dibutuhkan untuk menjadi lebih fokus dan terarah, (4) pemahaman yang mendalam dari proses, (5) perencanaan yang bagus dan manajemen melawan latar belakang ketidak pastian, (6) kerjasama yang efektif (7) kepemimpinan yang memiliki visi dan mampu membagikannya, (8) kemampuan belajar, kemampuan untuk menganalisa apa yang berhasil dan kenapa dan menggunakan pengetahuan ini untuk meningkatkan kapabilitas berikutnya.
6. Peranan pemimpin dalam menggerakkan inovasi pelayanan dalam organisasi sangat dominan.

G. Tindak Lanjut

Apakah anda telah melaksanakan seluruh latihan yang ada dalam materi pokok yang ke dua ini? Bagaimana perasaan anda? Apakah anda mampu melakukannya dengan baik? Dan apakah anda telah menyelesaikan evaluasi yang terdapat dalam evaluasi? Latihan dan evaluasi akan meningkatkan kompetensi anda. Apabila anda masih merasa kesulitan dalam mengerjakannya maka silahkan anda membaca kembali teori yang terdapat dalam di bagian di atas. Namun apabila sudah mampu

mengerjakan dengan baik silahkan anda membaca materi pada bab 5 berikut ini.

BAB V

MERANCANG IMPLEMENTASI STRATEGI BERPIKIR KREATIF DAN INOVASI DALAM PELAYANAN PUBLIK SESUAI DENGAN TUGAS DAN FUNGSI JABATANNYA

Indikator hasil belajar : Setelah selesai membaca bab 5 modul ini anda diharapkan akan dapat merancang implementasi strategi berpikir kreatif dan inovasi dalam pelayanan publik sesuai dengan tugas dan fungsi jabatannya

Selamat anda telah menguasai kompetensi substansi ceramah berfikir kreatif dan inovasi dalam Pelayanan, mempraktikkan Teknik-teknik Berfikir kreatif dalam menghasilkan gagasan inovasi, menjelaskan konsep dasar inovasi dan strategi inovasi dalam pelayanan publik yang berperspektif Gesi. Kompetensi-kompetensi tersebut mendasari anda dalam menguasai kompetensi strategi inovasi dalam pelayanan publik. Mengapa? Dalam merancang strategi inovasi sangat diperlukan teknik-teknik berfikir kreatif dan inovasi dan pemahaman tentang inovasi pelayanan publik. Dalam bab 4 ini anda akan dipandu untuk melakukan strategi inovasi dalam pelayanan publik.

A. Konsep Strategi Inovasi 6 D

Menghadapi kompleksitas permasalahan publik, seluruh Lembaga publik harus terus menerus melakukan inovasi dalam melayani publik untuk memberikan manfaat secara maksimal kepada warga masyarakat. Guna implementasi inovasi dalam pelayanan publik diperlukan pondasi yang kuat dan komitmen organisasi untuk melakukan perubahan. Sebagaimana mengatakan **“bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif”** (Charles Darwin, dalam manajemen perubahan, Reinald Kasali, 2006).

Sebagaimana makhluk hidup yang berevolusi untuk tetap bertahan meneruskan kehidupannya, dan dalam berevolusi itu terkadang harus menoleh ke belakang untuk memaknai kehidupannya dihari esok (*memory of the last*) dan juga belajar pada konsep baru untuk masa depan (*memory of the future*). Tetapi yang terjadi pada Brown Inc, sebuah perusahaan yang memperoleh keuntungan besar dibangun di atas landasan pelanggan yang solid dan loyal dari riwayat kejujuran, pelayanan yang cepat dan program yang menggairahkan. Sumber pendapatan utamanya adalah dari kelompok-kelompok kecil hingga medium (100-250 orang). Menyadari kemampulabaan (*profitability*) selama ini yang kurang ditekankan pada 300 orang atau lebih maka manajemen senior memutuskan untuk memperluas usaha ke dalam bidang tersebut. Pada awalnya para pekerja menyukainya karena mendapatkan banyak kontrak dan penghasilan meningkat. Namun perusahaan apa yang terjadi? Biaya operasional meningkat, keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM), kontrak-kontrak baru selalu terlambat, pekerja bekerja siang-malam. Pelanggan lama mulai membatalkan kontrak karena tidak terlayani dengan baik; keuntungan mulai menurun, dan berbagai masalah muncul. Perusahaan mulai kehilangan kepercayaan dari pelanggan lama yang solid dan loyal, dan juga kesulitan untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan baru.

Dari ilustrasi di atas, setujukah Anda bahwa peristiwa tersebut merupakan bagian dari sebuah strategi ? Bagaimana menurut Anda langkah strategi yang seharusnya dilakukan bagi organisasi tersebut agar tetap bertahan dan adaptif dengan perubahan? Lalu apakah strategi itu?

- ✚ **Strategi**, sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Tjiptono, 2008:3).
- ✚ **Strategi** yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat pengguna layanan pemerintah sebagai **strategi inovasi**. ✚ **Inovasi** dipahami sebagai proses penciptaan produk (barang/jasa) baru, pengenalan metode atau ide baru atau penciptaan perubahan atau perbaikan yang incremental (Suwarno, 2008:8).

Setelah di bahas apakah strategi dan mengapa perlu merumuskan strategi inovasi, maka berikut ini akan dibahas tentang pelayanan publik. Menurut Kepmenpan Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik merupakan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah untuk melayani keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi pemerintah sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian strategi dan pelayanan publik maka dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi dalam pelayanan publik dapat dimaknai sebagai sebuah cara/upaya

untuk menerapkan terobosan-terobosan atau ide yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan penerima layanan serta memberikan kontribusi bagi pengguna layanan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan. Sedangkan menurut Setiyaningrum yang dimaksud dengan strategi inovasi dalam pelayanan publik adalah sebagai suatu pembaharuan / kreativitas/ciptaan baru dalam pelayanan publik (Setiyaningrum, 2009:83).

Perubahan yang terjadi begitu kompleks dan seketika, bagi sebagian organisasi seringkali menimbulkan kecemasan, sistem dan cara kerja yang telah dibangun bertahun-tahun menggunakan biaya yang tidak sedikit belum tentu cocok dan dapat dengan cepat diadaptasikan dengan metode pada era baru tersebut. Meski menimbulkan keraguan, perubahan ini tentu juga menjanjikan harapan. Ekspektasi yang diikuti dengan sebuah kebijakan yang menyentuh emosi akan menghasilkan menumbuhkan semangat perubahan di lingkungan organisasi. Organisasi harus siap dengan “ *Change the rule of the game*” (mengubah aturan permainan). Sayangnya, tak banyak aktor bisnis dan actor instansi pemerintah yang dengan tegas dan berani mengadopsi cara-cara baru itu. Sebagian besar masing mengambil peran sebagai pengikut yang mengimitasi apa yang dilakukan pelaku-pelaku utama daripada menciptakan sendiri Cara-cara baru dan bertindak sebagai pemimpin. (Reinald Kasali, 2006, “Change” :manajemen perubahan dan manajemen harapan).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa melakukan Inovasi harus didukung oleh seluruh anggota dalam organisasi, karena masing-masing individu harus berkomitmen dan berkontribusi bahkan menjadi “*agen of change*”, bagi lingkungan kerjanya, dengan demikian diharapkan terobosan/ inovasi dapat dilaksanakan secara bersama-sama dan berkesinambungan.

Secara umum inovasi dipahami sebagai perubahan perilaku kearah yang lebih baik dan lebih bermanfaat. Inovasi juga merupakan ide, praktek atau obyek yang dianggap baru oleh individu satu unit dan adopsi lainnya (Everett M Rogers).

Pendapat lain mengatakan inovasi adalah kegiatan yang meliputi seluruh proses menciptakan dan menawarkan barang atau jasa, baik yang sifatnya lebih baru, lebih baik atau lebih murah jika dibandingkan dengan yang tersedia sebelumnya. (Business 1000, Glossary). Sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa baru, teknologi baru, proses produksi baru, sistem administrasi baru dan juga struktur baru. (Fariborz Damanpour).

Terdapat 3 kunci utama melakukan analisa strategis (Jhon Bessant: 2009:22)

1. Melakukan Diagnosis Organisasi :

Dalam tahapan ini anda tentu akan mengingat kembali mata pelatihan diagnosis kebutuhan organisasi bukan?. Silahkan gunakan tehnik-tehnik yang dipergunakan dalam melakukan diagnosis kebutuhan organisasi. Beberapa hal yang anda lakukan antara lain :

- a. Mengidentifikasi area perubahan yang akan ditingkatkan. Kegiatan ini dilakukan dengan melihat kondisi sekarang dibandingkan dengan kondisi ideal dalam pelayanan yang inovatif.
- b. Membuat Profil Perencanaan Inovasi. Profil ini dapat berupa rencana bagaimana pandangan/posisi organisasi dan apa yang akan dilakukan.

2. Membuat Rancangan Inovasi, sebelum membuat rancangan inovasi, perlu dibuat *business canvas model* (BMC) inovasi. Bentuk dari BMC bermacam-macam, namun karena namanya kanvas, secara prinsip, hal itu dibuat dalam satu lembar kanvas atau kertas yang bisa secara langsung menggambarkan model bisnis yang hendak kita lakukan, dan yang organisasi anda akan lakukan.

3. Pengambilan keputusan dan tindakan strategis yang dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan organisasi dan mendasarkan kepada Visi dan misi, yang sebelumnya telah dipahami oleh seluruh anggota dalam organisasi. Setiap individu sebagai anggota dalam organisasi harus memiliki pemahaman tentang gambaran besar dan ide inovasi yang akan dilaksanakan dan dicapai bersama untuk

organisasi, dengan melakukan monitoring terhadap tahapan pelaksanaannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai teknik dalam membuat strategi inovasi. Salah satu yang dibahas dalam modul ini adalah strategi inovasi dengan pendekatan **6 D (Drum- up, Diagnose, Desain, Deliver, Display, Dokumentasi)**. Berikut ini akan dibahas strategi tersebut. Apakah strategi Inovasi 6 D tersebut ? Berikut ini akan dibahas.

1) **Drum-up Inovasi,**

Apakah *drum-up* itu? *Drum-up* merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih guna mendorong dan menginspirasi pihak-pihak tertentu agar memiliki semangat dan kemauan yang kuat untuk menumbuhkan inovasi di lingkungan kerjanya. Semangat berinovasi merupakan faktor pendorong berinovasi dan merupakan urat nadi inovasi. Oleh karena itu semangat inovasi harus ditumbuhkan dan menjadi budaya organisasi. Bagaimana menumbuhkan semangat berinovasi dalam organisasi? Sebagai langkah awal bagi organisasi untuk menumbuhkan semangat berinovasi, inovasi dapat dibangun dengan visi dan misi yang jelas, Visi dan misi yang dipahami dan menjadi arah serta tujuan bagi seluruh elemen organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat dalam merealisasikannya, dengan sekaligus membuka akses yang memungkinkan bagi warga untuk ikut berpartisipasi bagi kelancaran dan bahkan kesuksesan langkah inovasi. Karena warga masyarakat terkena dampak dan sekaligus menerima manfaat dari inovasi tersebut. Inovasi memerlukan perubahan internal organisasi, metode dan pola kerja, komitmen dan kontinuitas. **Ingat** *drum up* merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih guna mendorong dan menginspirasi pihak-pihak tertentu agar memiliki semangat dan kemauan yang kuat untuk menumbuhkan inovasi di lingkungan kerjanya, melalui tahapan dan langkah-langkah seperti:

- a. Memberikan dorongan/ memotivasi dan memberikan inspirasi untuk berinovasi, agar ASN termotivasi untuk berinovasi sehingga meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.
- b. Pengembangan pola pikir dan budaya Inovasi, untuk pemetaan kebutuhan inovasi.
- c. Kebutuhan kolektif berinovasi, agar selaras [ola pikir dan budaya kerja berinovasi

2) **Diagnose,**

merupakan kegiatan men-diagnosa kondisi organisasi saat ini untuk mengetahui kebutuhan perubahan / inovasi untuk lingkup organisasi / unit kerja dan menetapkan ide inovasi sesuai kebutuhan perkembangan unit administrasi masing-masing. Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain dengan mengevaluasi, menganalisis, mengidentifikasi capaian target dan kendala yang dihadapi, mencatat hambatan yang dihadapi serta kebuntuan yang menghalangi percepatan capaian target, langkah berikutnya menetapkan intervensi yang akan dilakukan untuk mengatasi kendala/hambatan tersebut. Dalam rangka mendiagnosis organisasi anda untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan, menentukan prioritas masalah serta alternative pemecahan masalah silahkan anda internalisasi teknik-teknik diagnosis kebutuhan organisasi yang terdapat dalam *modul diagnosis reading*.

3) **Design Inovasi,**

Design inovasi merupakan tahapan lebih lanjut setelah melakukan diagnosis organisasi. Dari kegiatan diagnosis organisasi menghasilkan prioritas yang akan dibuat inovasinya. *Design* inovasi dirancang untuk memudahkan pelaku dan pengguna inovasi lain untuk memahami inovasi yang telah dan akan dilakukan di lingkungan kerja pada unit organisasi. Proses menuangkan ide-ide inovasi yang telah dihasilkan pada tahapan diagnose kedalam suatu rancangan Rencana Aksi Inovasi yang lebih detail dan konkrit, sebagai panduan implementasi Inovasi. Selanjutnya dibuat rancangan implementasi inovasi, membuat strategi untuk mengantisipasi

kendala dan menetapkan solusi dari kendala tersebut, untuk kemudian dilakukan kontrak kinerja dan dokumentasi Inovasi sekaligus menjadi bahan evaluasi yang memberikan feedback bagi inovasi yang dilaksanakan secara berkelanjutan. Agar anda lebih menguasai tentang merancang inovasi silahkan baca modul aksi perubahan peningkatan kinerja.

4) ***Delivery;***

Pada tahapan *deliver* inovasi ini, kegiatan terfokus kepada pelaksanaan / implementasi inovasi. Kegiatan inovasi sesuai proposal dan desain inovasi. Pada tahap ini dilaksanakan juga kegiatan monitoring dan evaluasi inovasi untuk memaksimalkan proses / langkah-langkah dan hasil inovasi.

Kegiatan *delivey* dimaksudkan untuk membekali para pengawas dengan strategi pengelolaan kegiatan Festival dan Promosi Inovasi sekaligus melakukan survey display, kemanfaatan inovasi dan mengelola tindak lanjut *display* inovasi. Pada tahap *deliver* ini dilakukan kegiatan sebagai berikut :

- a. *Launching* Inovasi,
- b. Difusi desain Inovasi,
- c. Monitoring dan Evaluasi Inovasi,
- d. *Co/co advocacy*- asistensi inovasi,
- e. Replika dan followup inovasi.

Proses deliver dapat dimulai dengan langkah berikut :

- a. Menerapkan *desain* inovasi (sesuai tahapan Inovasi), diharapkan tahapan desain inovasi dapat diimplementasikan.
- b. Melakukan monitoring dan evaluasi, merupakan kegiatan memantau perkembangan dari pelaksanaan proses inovasi, untuk mengetahui kesesuaian dari rencana dengan implemtasinya dengan mengidentifikasi kendala/hambatan, Dengan demikian dapat dilakukan strategi sebagai upaya yang harus ditempuh untuk mengatasi kendala dan hambatan inovasi tersebut. Kegiatan monitoring dilanjutkan dengan melakukan Evaluasi yaitu dengan melaksanakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana

kesuksesan pelaksanaan program inovasi dan keberhasilan yang sudah dicapai untuk pelaksanaan program selanjutnya.

- c. Melaksanakan *Coaching-Counseling-advocacy*- asistensi inovasi; Kegiatan dilakukan bersama-sama dengan stakeholders terkait, baik yang memiliki kewenangan langsung terhadap suksesnya inovasi maupun juga pihak yang terdampak dari inovasi tersebut
- d. Mengantisipasi permasalahan inovasi dan solusi, untuk mendapatkan kejelasan tentang permasalahan inovasi dan solusi yang tepat

5) *Display*

Kegiatan pada tahap *display* ini dimaksudkan untuk membekali para pejabat pengawas dengan strategi pengelolaan kegiatan Festival dan Promosi Inovasi sekaligus melakukan survey display, kemanfaatan inovasi dan mengelola tindak lanjut display inovasi..

Pada tahap *display* ini juga dilaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi inovasi untuk memaksimalkan proses dan hasil inovasi dari beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Festival dan Promosi Inovasi, dalam kegiatan ini dimaksudkan untuk pengenalan dan sosialisasi kepada publik sekaligus untuk menjadi ajang ukuran dan mendapatkan dukungan dari para stakeholders terkait.
- b. *Display* / Pameran Inovasi, kegiatan ini dimaksudkan untuk tujuan membangun komunikasi strategis tentang proses dan hasil inovasi, sekaligus sebagai media promosi dan publikasi inovasi, produk unggulan dan karya-karya inovasi yang telah dilakukan oleh inovator.
- c. Survey kepuasan / kemanfaatan inovasi, kegiatan ini penting untuk mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan/stakeholders atas inovasi yang dilakukan dan apakah membawa nilai kemanfaatan bagi masyarakat sesuai dengan tujuan inovasi.

- d. Tindak Lanjut display inovasi. Setelah kegiatan display inovasi, seyogyanya dikembangkan bahan *display* inovasi sesuai tema pameran, tujuan dan stakeholders pameran.

6) **Dokumentasi Inovasi**

Kegiatan pendokumentasian hasil inovasi ini dimaksudkan untuk membekali para pejabat pengawas tentang pentingnya dokumentasi inovasi yang dilaksanakan, dan juga pentingnya strategi pengelolaan kegiatan pendokumentasian inovasi mulai dari tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut inovasi. Dalam setiap tahap perlu didokumentasikan proses dan hasil inovasi. Selain dapat menjadi alat ukur keberhasilan/ capaian inovasi, juga menjadi bahan evaluasi dan feedback bagi kebijakan organisasi.

Ingat !!!
Strategi 6D perlu diterapkan dengan
menginternalisasi
Kompetensi dalam modul-modul dalam
pelatihan kepemimpinan pengawas.

B. Merancang inovasi menggunakan kanvas model inovasi

Dalam melaksanakan inovasi, kita memerlukan sebuah konsep model bisnis yang dipahami oleh seluruh elemen dalam organisasi. Sebuah model yang dapat memfasilitasi deskripsi dan diskusi. Kita perlu memulai dari titik yang sama dan mencapai kesepakatan yang sama untuk langkah strategi inovasi dengan model bisnis kanvas. Kanvas model merupakan salah satu instrumen atau alat bantu bagi peserta untuk mengidentifikasi, mendiskripsikan, menganalisis, dan merancang tugas dan fungsi, program dan kegiatan dan rencana inovasi organisasi. Kanvas model berperan sebagai model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi dapat menciptakan nilai-nilai organisasi dan memungkinkan implementasinya. Kanvas model adalah sebuah strategi dalam manajemen yang berupa visual chart yang terdiri dari sembilan

(9) elemen, diyakini bahwa kanvas model dengan 9 blok bangunan dasar ini dapat menjelaskan bisnis proses dengan sangat baik.. Model bisnis kanvas ini yang kemudian oleh LAN dikembangkan menjadi 13 elemen). Model bisnis yang diperkenalkan pertama kali oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya yang berjudul “ *Business Model Generation*” ini membuat *visual chart* yang cukup sederhana, untuk menuangkan berbagai aspek organisasi untuk diidentifikasi dan di analisis. Mengapa Model Kanvas bisa menjadi sebuah *tools* yang efektif untuk membuat perencanaan inovasi publik ? Untuk meminimalisir atau sebagai upaya bahkan meniadakan kegagalan. Karena didalam melaksanakan Inovasi meski sudah diantisipasi selalu terdapat persentase celah untuk gagal. Maka untuk mengurangi resiko kegagalan dalam berinovasi diperlukan cara pandang baru, seperti model bisnis kanvas, yang mengiringi langkah-langkah inovasi. Jika sudah tercipta budaya inovasi dan menciptakan inovasi relatif menjadi sangat mudah, katakanlah mudah untuk membuat sesuatu dalam organisasi menjadi lebih baik (*better*), lebih murah (*cheaper*), dan lebih cepat (*faster*). Maka Tahap yang seringkali dianggap paling sulit adalah pada tahap validasi ide, menyatukan pendapat untuk ide tertentu yang paling tepat dan akan sukses dilakukan sebagai inovasi organisasi. Di samping itu ketepatan waktu, dan ketepatan ide untuk menjawab tantangan organisasi.

Beberapa masalah yang dijelaskan di atas, menunjukkan bahwa sebuah inovasi memerlukan alur melalui *Business model canvas* (BMC) untuk menciptakan inovasi baru mengikuti lingkungan pada era baru yang cepat berubah. Sebelum ide perubahan dituangkan kedalam kanvas model, perlu lebih dulu “diuji” apakah ide tersebut valid untuk melakukan inovasi dengan model yang telah ada untuk mendukung organisasi. BMC (*Business Model Canvas*) adalah sebuah rancangan konsep yang bersifat abstrac, sebuah model bisnis yang dianggap dapat merepresentasikan strategi dan bisnis proses dalam organisasi (Alex Osterwakler, 2009.).

Manfaat dan Kelebihan Business Model Canvas (BMC) atau Kanvas Model; Dalam beberapa literasi dikemukakan bahwa secara mendasar, terdapat 3 (tiga) manfaat utama dari kanvas model bagi inovasi yaitu :

1. Fokus, satu hal yang sangat penting dalam membuat kanvas model adalah mempertajam fokus dan membuat kejelasan mengenai model bisnis yang diajukan, daripada membuat rencana bisnis dengan dokumen yang tebal.
2. Fleksibel, BMC sangat bermanfaat dalam inovasi, karena mudah untuk dimodifikasi dengan tetap memberikan pandangan secara menyeluruh terhadap model kanvas tersebut.
3. Transparansi, BMC juga digunakan untuk mengkomunikasikan visi dan misi serta model kanvas kepada tim dan dengan BMC, membantu tim menjadi lebih mudah mengerti apa model bisnis yang ditetapkan dan digunakan oleh organisasi. Gambar *Business Model Canvas* (BMC) dengan 9 (sembilan) komponen, yaitu; *customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, key resource, key activities, key partnership, cost structure*. Secara rinci dijelaskan sebagai berikut:
 - a. *Customer Segment* (segmen pelanggan)
 - Kepada siapa nilai kita tujukan ?
 - Siapa Pelanggan penting kita ?
 - b. *Value Proposition* (proposisi nilai)
 - Nilai Inti apa yang ingin kita sampaikan ?
 - Masalah pelanggan apa yang ingin kita bantu untuk di selesaikan ?
 - Kebutuhan pelanggan yang mana yang akan dipuaskan ?
 - c. *Channel* (Saluran)
 - Melalui saluran / media apa pelanggan diraih ?
 - Bagaimana kita menjangkau / menghubungi pelanggan ?
 - d. *Customer Relationship* (hubungan dengan pelanggan)
 - Hubungan apa yang diinginkan Pelanggan?

- Jenis hubungan apa yang telah kita bangun dengan pelanggan ?
 - Mengintegrasikan jenis hubungan tersebut dengan model bisnis lainnya.
- e. *Revenue Stream* (timbal balik)
- Untuk nilai yang mana pelanggan mau membayar kita ?
 - Bagaimana sistem Pembayaran mereka?
 - Bagaimana Cara yang diinginkan Pelanggan untuk Membayar ?
- f. *Key Resource* (sumber daya utama),
- Sumber daya utama apa yang dibutuhkan oleh :
 - Proposisi nilai kita ?
 - Saluran distribusi kita ?
 - Hubungan Pelanggan?
 - Timbal Balik?
- g. *Key Activities* (kegiatan utama)
- Kegiatan utama apa yang dibutuhkan oleh:
 - Proposisi nilai kita ?
 - Saluran distribusi kita ?
 - Hubungan Pelanggan?
 - Timbal Balik?
- h. *Key Partnership* (kemitraan utama)
- Siapa saja mitra utama kita ?
 - Sumber daya apa yang kita dapatkan dari mitra ?
 - Kegiatan apa saja yang dilakukan mitra ?
- i. *Coast Structure* (struktur biaya)
- Biaya terpenting apa yang ada dalam bisnis model kita?
 - Sumber daya / aktifitas kunci apa yang paling mahal ?

Untuk lebih jelasnya berikut disampaikan contoh isi kegiatan dari setiap komponen:

1. *Customer Segment* : masyarakat umum, kelompok tertentu
2. *Value Proposition* : menyelesaikan pekerjaan, design & harga; pengurangan biaya/ resiko; kemampuan mengakses;kenyamanan, kegunaan.dll

3. *Channel* : website, counter; hotline access; forum, dll
4. *Customer Relationship*: bantuan personal, swalayan, layanan otomatis, komunitas, ko kreasi;
5. *Revenue Stream*: penjualan asset, biaya penggunaan, pinjaman/ penggunaan,/ penyewaan, lisensi, komisi, periklanan.
6. *Key Resource*: fisik, intelektual, manusia, finansial;
7. *Key Activities*: produksi, pemecahan masalah; platform/jaringan, dll
8. *Key Partnership* : aliansi strategis antar non pesaing; coopetition (aliansi strategis antar pesaing); usaha patungan; hubungan pembeli dan pemasok
9. *Coast Structure* : biaya tetap; biaya variabel.

Model Kanvas dengan langkah terdiri dari sembilan komponen tersebut, kemudian dikembangkan oleh LAN RI dengan 13 komponen yaitu: 1).Target Klien; 2). Hubungan klien; 3). Pelayanan; 4). Nilai yang ditawarkan; 5). Kegiatan Utama; 6). Sumber daya; 7). Mitra Kerja; 8). Unsur Biaya; 9). Imbalan; 10). Resiko; 11). Legalitas; 12). Akuntabilitas; dan 13). Sustainabilitas. Berikut ini disajikan salah satu contoh canvas model inovasi model layanan direktori LAN RI sebagai berikut :



C. Latihan

1. Bagaimana pendapat Anda tentang kreatifitas pemikiran dan partisipasi para ASN dan pejabat pengawas serta pejabat lainnya dalam mendorong ASN agar berpikir kreatif dan melakukan inovasi pada unit kerjanya ? Siapa yang seharusnya menjadi “*agent of Change*” untuk membangun budaya inovasi bagi organisasi ?
2. Bagaimana merancang sebuah Inovasi ? Berikan contoh perencanaan dan pelaksanaan inovasi di sektor publik.
3. Bagaimana pemahaman Anda tentang penggunaan Kanvas Model pada organisasi publik ?

D. Rangkuman

Dari pembahasan bab per bab ini dapat disimpulkan bahwa dalam setiap aktifitas seorang Aparatur, baik sebagai aparatur sipil negara maupun juga sebagai individu warga masyarakat sebuah bangsa, memiliki tanggungjawab untuk ikut berpartisipasi dan berkontribusi dalam pembangunan bangsa Indonesia. Oleh karena itu dalam mensikapi perubahan nasional, regional dan global, setiap ASN dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan aktifitasnya harus memperhatikan perubahan lingkungan dan tuntutan sesuai kebutuhan masyarakat sebagai penerima atau pengguna pelayanan publik.

E. TindakLanjut

Apabila Anda telah mampu menjelaskan latihan dan evaluasi pada bab ini, berarti sAnda telah dapat menguasai topik pembelajaran ini dengan baik. Akan tetapi jika Anda masih ragu dengan pemahaman Anda mengenai materi yang terdapat dalam bab per bab ini, maka Anda perlu melakukan pembelajaran kembali secara lebih intensif dengan membaca referensi terkait lainnya, untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang Berpikir Kreatif dan Inovatif.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Selamat Anda telah mengisi buku kehidupan anda dengan mata pelatihan berfikir kreatif dalam pelayanan dengan pemahaman yang mendalam. Sukses selalu. Yuk kita simpulkan mata pelatihan ini.

1. Inovasi pelayanan publik merupakan perubahan yang dilakukan oleh ASN dan lembaga publik dalam rangka untuk terus meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik, lebih murah, lebih cepat dan lebih transparan jika dibandingkan pelayanan yang tersedia sebelumnya. Dalam aktualisasi Inovasi memerlukan adanya strategi yang disepakati dan ditetapkan bersama.
2. Sebagai langkah awal memulai penyusunan rancangan inovasi, dapat dimulai dengan menerjemahkan visi, misi organisasi yang dipahami bersama, nilai-nilai dasar kinerja organisasi yang disepakati bersama, mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi organisasi dalam mencapai visi, misi organisasi; merancang inovasi dengan menetapkan secara jelas tujuannya (goal) nya harus diketahui dan dipahami oleh seluruh pelaku inovasi, menetapkan langkah-langkah yang akan dilaksanakan secara konkrit dan jelas, sehingga dapat memandu dan mudah dilaksanakan oleh seluruh elemen dalam organisasi dimaksud.
3. Konsep Strategi Inovasi harus ditetapkan secara cermat, hati-hati dan tepat, agar mudah dipahami dan menjadi pedoman bagi seluruh komponen dalam organisasi. Inovasi perlu dipahami oleh pelaku untuk kesamaan langkah dan persepsi dan agar menjadi satu kesatuan langkah dalam melaksanakan strategi melalui langkah-langkah kegiatan organisasi dalam melaksanakan kegiatan pada tahapan-tahapan yang telah ditentukan bersama dan yang sesuai dengan tujuan inovasi. Salah satu strategi inovasi yang efektif dapat

diimplementasikan yaitu melalui tahapan dalam konsep strategi inovasi yang bias disebut dengan enam (6) D yaitu; *Drum-up* Inovasi; *Diagnose*; *Design*; *Delivery*; *Display* dan Dokumentasi Inovasi. Konsep enam D ini mendisiplinkan kita untuk melaksanakannya sesuai tahapan agar inovasi berhasil secara maksimal.

B. Tindak lanjut

Setelah Anda memahami secara utuh materi tentang Berpikir Kreatif dan Inovatif, berarti Anda telah menguasai materi ini. Diharapkan Anda sebagai aparatur negara, bagian dari penyelenggara pemerintahan dapat mendorong terwujudnya budaya kerja dengan berpikir kreatif dan inovatif dalam peningkatan kapasitas SDM dan organisasi. Sebagai pejabat pengawasan program/kegiatan, Anda diharapkan dapat berperan dalam menyusun dan atau mengimplementasikan nilai-nilai dasar kinerja organisasi, dan berkontribusi aktif dalam pelaksanaan inovasi, berperan menjadi “*agen of change*” bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ancok,Djamaludin, Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi, Surabaya: PT Erlangga, 2012.
2. Alex Osborn, *Applied Imagination*, 1986
3. Duncan Mac Rae,Jr and James A. Wild, *Policy Analysis For Public Decision* University of North Carolina at Chapel Hill
4. Bambang Hendrawanto, <http://ikhtisar.com/rahasia-pemecahan-masalah-kreatif/#sthash.lxtOBZ7r.dpuf>
5. Dahlen, Dahlen, *Creativity Unlimited, Thikning Inseide The Box for Business Innovation* , England :Jhon Whley &Son,Ltd, 2008
6. Davila, Epstein, Shelton, *Profit-making Innovation*, Jakarta : PT Buana Ilmu populer, 2009.
7. Dave Francis and Mike Woodcock, Manajer tanpa Hambatan, PT Gramedia, Jakarta,1986
8. De Bono, Edward, Lateral thiking <http://dkv.binus.ac.id/files/2012/05/Banner05-152x64.jpg>
9. De Bono, Edward. De Bono's Thinking Course.New York: Facts on File, 1982
10. Reed, James and G Stoltz Paul, *Put Your Mindset to work*, PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia, Jakarta, 2011
11. Endang Supardi, Drs, M.Si, *Kiat Mengembangkan Sikap Kreatif dan Inovatif*, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan-Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional, 2004
12. _____, *Kreativitas*, Direktorat Tenaga Kependidikan-Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional, 2008
13. Carol Kinsey Goman, Ph.D, *Creativity in Business A Practical Guide for Positive Thinking*, Thomson Course Technology, Boston, 2000 (<http://www.axzopress.com/downloads/pdf/1560525339pv.pdf>), diakses 12 Nopember 2012
14. Olson, Robert W. 1980. The art of creative thinking : A Practical Guide. New York. Barnes and Noble.
15. Suprpti, Wahyu, Pengaruh Kepemimpinan transformasional,

sikap menghadapi perubahan, aktualisasi diri , kreativitas terhadap inovasi, Disertasi, Jakarta, 2013 .

16. Suprpti, Wahyu, Revolusi Soft Skill, PT Sepilar Mojokerto, 2017
17. Suprpti , Wahyu, Modul Berfikir Kreatif dan Inovatif, Lembaga Administrasi Negara RI, 2015
18. Suprpti, Wahyu, Modul panduan fasilitator Berfikir Kreatif dan inovasi, Lembaga Administrasi Negara RI, 2016
19. Bahan Presentasi Ciputra University, 2012
20. <http://bisnis.liputan6.com/read/783906/tahun-depan-pns-yang-kreatif-inovatif-dapat-tunjangan-kerja> (diakses tanggal 8 Januari 2014)
21. <https://gurudigital.id/pengertian-contoh-cara-membuat-mind-mapping-unik-kreatif/>
22. <https://dedomasje.wordpress.com/2013/01/14/berpikir-kritis-dan-berpikir-kreatif-menurut-para-ahli/>
23. <http://www.axzopress.com/downloads/pdf/1560525339pv.pdf>), diakses 12 Nopember 2012
24. <http://www.teachers.ash.org.au/researchskills/thinking.htm#Creative>
25. <http://members.ozemail.com.au/~caveman/Creative/Techniques/>
26. http://www.mdk12.org/practices/good_instruction/projectbetter/thinkingskills/general.html
27. <http://www.calumet.yorku.ca/spec/study/Creative%20Thinking.htm>
28. <http://eduscapes.com/tap/topic69.htm>
29. <http://www.teachers.ash.org.au/researchskills/thinking.htm>
30. <http://criticalthinking.org/>
31. https://www.researchgate.net/publication/307967861_Berpikir_Kritis_dan_Berpikir_Kreatif