



MAGISTER DAN DOKTOR
KEPEMIMPINAN DAN INOVASI KEBIJAKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA

**PELATIHAN
KEPEMIMPINAN BERBASIS
LITERASI DIGITAL**

**MODUL:
BREAKTHROUGH
THINKING DALAM
PENGAMBILAN
KEPUTUSAN**

Daftar Isi

Daftar Isi	3
BAB I PENDAHULUAN.....	5
A. Latar Belakang.....	5
B. Deskripsi Singkat	5
C. Tujuan Pembelajaran	5
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	6
BAB II KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	7
A. Indikator Hasil Belajar	7
B. Definisi dan Konsep Pengambilan Keputusan	7
C. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan	7
D. Prinsip-Prinsip dan Dasar Pengambilan Keputusan.....	8
E. Tahapan dalam Pengambilan Keputusan	8
BAB III BERPIKIR INOVATIF DAN BREAKTHROUGH THINKING	11
A. Indikator Hasil Belajar	11
B. Pentingnya Pemikiran Inovatif dan Breakthrough Thinking	11
C. Karakteristik Kognitif Berfikir Inovatif dan Breakthrough Thinking	11
D. Manfaat Pemikiran Inovatif dan Breakthrough Thinking	12
E. Rangkuman.....	13
F. Latihan.....	13
BAB IV METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN SECARA INOVATIF	14
A. Indikator Hasil Belajar	14
B. Konsep Pengambilan Keputusan Inovatif.....	14
C. Metode Pengambilan Keputusan Berbasis <i>Breakthrough Thinking</i>	15
D. Rangkuman.....	15
E. Latihan.....	16
BAB V DATA DI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	17
A. Indikator Hasil Belajar	17
B. Pentingnya Data dalam Pengambilan Keputusan.....	17
C. Kriteria Data yang Baik.....	17
D. Rangkuman.....	18

E. Latihan.....	18
A. Indikator Hasil Belajar	19
B. Definisi Diseminasi <i>Breakthrough Thinking</i>	19
C. Diseminasi <i>Breakthrough Thinking</i>	20
D. <i>Best Practice</i> Diseminasi <i>Breakthrough Thinking</i>	20
E. Rangkuman.....	21
F. Latihan.....	21
DAFTAR PUSTAKA	22

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Revolusi Industri 4.0 yang diterapkan di dalam sektor publik telah mengubah berbagai proses kebijakan publik. Salah satu proses yang diubah adalah pengambilan keputusan. Dampak yang paling terasa adalah bagaimana pengambilan keputusan tidak dapat lagi didasarkan pada perhitungan-perhitungan pasti. Ketidakpastian data yang terjadi di sektor publik membuat pengambilan keputusan harus berbasis data yang real time sehingga membutuhkan terobosan pemikiran baik dari sisi konten maupun metode di dalam pengambilan keputusan.

Terobosan pemikiran akan membantu pengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pemecahan masalah dan hasil pengambilan keputusan dibuat, terutama dalam mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi alternatif. Pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan pada kaidah-kaidah konsep pengambilan keputusan namun juga mengkombinasikannya dengan data yang semakin cepat dan situasi yang mendesak. Terobosan dalam berpikir penting agar organisasi publik mampu merespon perubahan ini. Modul ini disajikan secara sinkronus dan asinkronus melalui kombinasi metode video pembelajaran, diskusi interaktif, praktik, dan kuis sebagai bentuk penilaian peserta.

B. Deskripsi Singkat

Dalam modul pengambilan keputusan ini peserta akan memperoleh gambaran terkait konsep pengambilan keputusan dalam membuat terobosan di era disruptif serta pemahaman terkait metode-metode dalam pengambilan keputusan yang inovatif. Modul ini disajikan secara sinkronus dan asinkronus melalui kombinasi metode video pembelajaran, diskusi interaktif, praktik, dan kuis sebagai bentuk penilaian peserta.

C. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran mata kuliah ini diharapkan peserta memiliki kemampuan peserta yang dinilai antara lain:

- a. Peserta mampu memahami konsep pengambilan keputusan berbasis terobosan.
- b. Peserta mampu mengidentifikasi persoalan pengambilan keputusan di era disruptif.
- c. Peserta mampu mengembangkan konsep pengambilan keputusan secara inovatif.
- d. Peserta mampu mengembangkan keterampilan teknis pengambilan keputusan.
- e. Peserta memiliki pemahaman metodologis metode pengambilan keputusan inovatif.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Modul Pengambilan Keputusan ini terdiri dari lima materi pokok dan sub materi pokok, sebagai berikut:

1. Konsep Pengambilan Keputusan: (a) definisi dan konsep pengambilan keputusan, (b) jenis-jenis pengambilan keputusan (c) prinsip dan dasar pengambilan keputusan, dan (d) tahapan dalam pengambilan keputusan
2. Berfikir Inovatif dan *Breakthrough*: (a) pengertian pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran, (b) karakteristik kognitif pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran, dan (c) manfaat pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran
3. Metode Pengambilan Keputusan Secara Inovatif dan *Breakthrough*: (a) konsep pengambil keputusan dengan pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran, dan (b) metode pengambil keputusan dengan pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran.
4. Data di Dalam Pengambilan Keputusan: (a) pentingnya data dalam pengambilan keputusan dan, (b) kriteria data yang baik,
5. Diseminasi Breakthrough: (a) Definisi Diseminasi *breakthrough thinking*, (b) Diseminasi *breakthrough thinking*, dan (c) *Best practice* diseminasi *breakthrough thinking*.

BAB II KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari bab ini peserta diharapkan:

- a. Peserta memahami konsep pengambilan keputusan
- b. Peserta memahami jenis-jenis pengambilan keputusan
- c. Peserta memahami prinsip-prinsip dan dasar pengambilan keputusan
- d. Peserta memahami tahapan dalam pengambilan keputusan

B. Definisi dan Konsep Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan. Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori atau pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat.

Keputusan itu harus bersifat fleksibel, analitis dan mungkin untuk dilaksanakan dengan dorongan sarana prasarana dan sumber daya yang tersedia (berupa manusia dan material). Terobosan pemikiran diperlukan dalam mencari upaya pemecahan masalah. Seorang individu sebagai bagian dari kelompok atau komunitas harus memiliki pemikiran berbasis terobosan dengan cara mengembangkan ketrampilan untuk mengambil keputusan secara kreatif dan inovatif.

C. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Berikut dijelaskan jenis-jenis pengambilan keputusan:

- a. Keputusan strategis adalah keputusan untuk menjawab tantangan dan perubahan lingkungan yang bersifat jangka panjang. Keputusan ini diambil oleh manajemen tingkat atas. Tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis (*strategic decision making*) adalah untuk memilih strategi alternatif sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang dapat dicapai.
- b. Keputusan administratif/taktis adalah keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya. Keputusan ini diambil oleh manajemen menengah. Tujuan pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) ini adalah untuk memilih strategi alternatif jangka pendek untuk mendukung tujuan strategis.
- c. Keputusan Operasional adalah keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional harian. Keputusan ini diambil oleh manajemen bawah. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh

para manajer puncak. Tujuan dari keputusan operasional ini adalah untuk menjalankan kegiatan organisasi sehari-hari atau dilakukan dalam rutinitas organisasi demi berjalannya organisasi tersebut.

D. Prinsip-Prinsip dan Dasar Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, organisasi harus memenuhi prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar dalam bertindak dan berperilaku. Prinsip-prinsip itu diterapkan pada saat penyusunan rumusan masalah hingga implementasi. Berikut adalah rinciannya: (1) dapat dibedakan antara pengambilan keputusan dengan pemecahan masalah dengan jelas, (2) keputusan yang akan diambil mempertimbangkan capaian tujuan; (3) pengambilan keputusan berbasis data dan analisa yang mendalam, dan (4) ada pertanggungjawaban dari pimpinan.

Selain itu, George R. Terry menyebutkan ada 5 dasar (basis) dalam pengambilan keputusan, yaitu: intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional. Intuisi merupakan perasaan yang sifatnya subyektif, sedangkan pengalaman diperlukan sebagai prakiraan terhadap suatu kondisi sehingga dapat memperhitungkan untung rugi serta baik buruknya keputusan yang akan diambil. Wewenang diberikan oleh pemimpin kepada anggotanya untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan. Data dan fakta empiris sangat diperlukan sebagai fondasi rumusan masalah sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat solutif dan membangun dan rasio diperlukan untuk menghasilkan keputusan yang bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten.

E. Tahapan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan terdiri dari dua tahapan yaitu: tahapan perumusan keputusan dan tahapan implementasi keputusan. Pada tahapan perumusan masalah, ada lima langkah penting yang harus dilaksanakan, yaitu:

1. Identifikasi masalah

Menurut Peter Drucker, seorang pemimpin level eksekutif yang efektif tidak membuat keputusan untuk setiap masalah, namun untuk masalah yang bersifat *generic problem* atau umum yang berbasis pada data dan fakta.

2. Perumusan tujuan

Asumsi dasar untuk setiap keputusan adalah untuk mencapai tujuan tertentu. Ini diperlukan sebagai pedoman dalam menentukan alternatif-alternatif yang paling tepat. Konsep *decision tree* atau pohon keputusan perlu dikembangkan untuk memperjelas jangkauan dampak dan lingkup suatu keputusan.

3. Identifikasi Alternatif Solusi

Identifikasi alternatif solusi ini ditentukan oleh latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, tingkat kecerdasan, kemampuan antisipatif, kemampuan berfikir kedepan, imajinasi, cita-cita, kreativitas, dan kemampuan untuk melihat secara jeli setiap resiko dan dampak serta peluang yang mungkin diciptakan oleh suatu alternatif keputusan tertentu.

4. Penentuan Kriteria Pemilihan Alternatif Solusi

Berikut merupakan kriteria umum pemilihan alternatif solusi, yaitu: (1) ketepatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, (2) analisis dampak, resiko, dan peluang yang jelas, (3) bersifat *feasible* untuk dilaksanakan, (4) sesuai dengan nilai, etika, moral dalam organisasi, dan memberi perubahan kearah yang lebih baik.

5. Penentuan Pilihan Alternatif Solusi (Keputusan)

Ini merupakan langkah kritis dan penentuan akhir. Sikap cermat, jeli, berani, tanggung jawab, dan komitmen sangat dibutuhkan untuk mencapai makna dari sebuah keputusan.

Tahap implementasi keputusan mencakup enam langkah utama yang terdiri dari:

1. Legalisasi Keputusan

Merupakan cara untuk memperoleh validitas dan komitmen serta dasar hukum suatu keputusan. Pada tingkat pusat, hasil keputusan yang diambil oleh pejabat publik berupa kebijakan.

2. Rencana Implementasi

Rancangan rencana implementasi mencakup hal-hal seperti tujuan dan sasaran teknis, penentuan tugas dan tanggung jawab setiap anggota, mekanisme pelaksanaan termasuk *monitoring*, kejelasan sumber daya yang diperlukan, *timeline*, dan langkah evaluasi.

3. Sosialisasi dan Komunikasi

Sosialisasi dan komunikasi ini harus dirancang secara sistematis. Kritikan dan resistansi harus diantisipasi dan langkah-langkah penanggulangannya sudah harus disiapkan. Keseluruhan jalur komunikasi organisasi dan media teknologi.

4. Implementasi

Dalam implementasi unsur organisasi, personnel, dan dana dalam suatu interaksi manajemen merupakan elemen kritis. Unsur kemampuan pimpinan untuk menggerakkan rancangan sangat menentukan keberhasilan sebuah keputusan.

5. Pengawasan

Ini mencakup pemantauan, evaluasi dan intervensi untuk meluruskan apa yang ditemui dan dilakukan oleh unit atau individu yang ditunjuk.

6. Kaji ulang dan evaluasi

Dalam langkah ini, keseluruhan gambaran proses implementasi dapat di ketahui tingkat kemajuannya, kesulitannya dan hambatannya, karena itu langkahlangkah teknis untuk mengatasi semua persoalan dapat disusun secara sistemik dan sistematis.

F. Rangkuman

Materi ini memberi pemahaman mengenai konsep pengambilan keputusan yang diartikan sebagai rangkaian proses kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori atau pendapat dimana sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Pengambilan keputusan kerap kali menemui permasalahan tatkala tidak menghadapi beragam persoalan sehingga dibutuhkan beberapa tipe atau jenis pengambilan keputusan yang sesuai pada konteks permasalahan tersebut.

G. Latihan

Jawablah pertanyaan berikut :

1. Sebutkan jenis-jenis pengambilan keputusan beserta contohnya.
2. Sebutkan prinsip-prinsip dalam pengambilan keputusan.
3. Sebutkan dan jelaskan tahapan dalam pengambilan keputusan

BAB III BERPIKIR INOVATIF DAN BREAKTHROUGH THINKING

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari bab ini peserta diharapkan:

- a. Memahami pentingnya pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran.
- b. Peserta memahami karakteristik kognitif pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran.
- c. Peserta memahami manfaat pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran.

B. Pentingnya Pemikiran Inovatif dan Breakthrough Thinking

Inovatif tidak hanya sebatas gagasan namun dimulai dari mengidentifikasi akar masalah melalui pola pikir sistematis dan analitis, mencari solusi kreatif dan mengimplementasikan solusi kreatif. Kreativitas merupakan sesuatu yang terjadi ketika seseorang mampu mengatur pikirannya sedemikian rupa yang siap mengarah pada pemahaman yang berbeda dan lebih baik dari subjek atau situasi yang sedang dipertimbangkan.

Kreativitas berkaitan dengan bagaimana seorang individu membayangkan sesuatu hal atau melakukan imajinasi. Manusia selalu bertindak, merasakan, dan bekerja menurut apa yang dia bayangkan tentang diri dan lingkungannya. Berpikir kreatif adalah berpikir yang memungkinkan seseorang dapat menerapkan imajinasi dalam membangkitkan ide-ide, pertanyaan, hipotesis serta menguji berbagai alternatif dan mengevaluasinya sehingga menjadi produk final.

Sebagai kesimpulan, pemikiran kreatif adalah pemikiran yang mencerminkan kelancaran, keluwesan, dan kemurnian dalam berpikir serta kemampuan untuk mengelaborasi suatu gagasan. Sedangkan pemikiran inovatif adalah curahan segala kemampuan diri dalam berfikir untuk menciptakan gagasan baru. Kreativitas dan inovasi diperlukan dalam mengartikulasi tantangan yang dihadapi dengan situasi yang ada sehingga dapat menghasilkan alternatif-alternatif pemecahan masalah yang solutif.

C. Karakteristik Kognitif Berfikir Inovatif dan Breakthrough Thinking

Karakteristik kognitif yang mendorong pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran dikembangkan oleh Bowd, McDougall dan Yewchuck (1994). Ciri-ciri aspek kognitif yang diperlukan mencakup:

1. *Fluency* adalah kemampuan kelancaran menjawab pertanyaan
2. *Flexibility* adalah kemampuan menghasilkan ide-ide unik dan kreatif

3. *Originality* adalah kemampuan melihat dari sudut pandang yang berbeda dan kemampuan mampu menghasilkan gagasan yang *original*
4. *Elaboration* adalah kemampuan mengelaborasi konsep dan penerapannya
5. *Visualization* adalah kemampuan berimajinasi dan visualisasi konsep
6. *Transformation* adalah kemampuan mengubah suatu ide menjadi inovasi dengan kebaruan yang bermakna dan bermanfaat
7. *Synthesis* adalah kemampuan mengkombinasikan bagian-bagian ke dalam keseluruhan yang kompak dan logis.

Karakteristik ini jika dilakukan secara konsisten akan membentuk karakter inovatif dengan pemikiran yang berbasis pada terobosan. Berikut adalah ciri-cirinya: (1) ketertarikan pada kegiatan dengan nilai intelektual dan artistic yang tinggi; (2) ketertarikan untuk memahami masalah yang kompleks untuk menemukan solusi; (3) memiliki kepedulian pada proses dan pencapaian hasil kerja yang sebaik-baiknya; (4) menunjukkan ketekunan dalam pencapaian tujuan; (5) memiliki pemikiran mandiri; (6) menunjukkan toleransi terhadap situasi yang ambigu; (7) memiliki kebutuhan akan *freedom* atau kebebasan; (8) memiliki kepercayaan diri; dan (8) memiliki kesiapan mengambil resiko.

D. Manfaat Pemikiran Inovatif dan Breakthrough Thinking

Model terobosan pemikiran yang bermuara pada kreativitas adalah berpikir lateral dan berpikir *outside the box*. Berpikir Lateral merupakan proses menghasilkan gagasan baru. Edward de Bono adalah orang yang menggunakan istilah *lateral thinking* pada tahun 1967. Bono membagi pengertian berpikir menjadi dua metode berpikir yaitu (1) *vertical thinking* atau berpikir secara linier terhadap suatu masalah dan (2) *lateral thinking* yaitu memandang suatu masalah dengan cara berbeda dan menemukan solusi dengan sudut pandang baru.

Berpikir *outside the box* adalah cara berpikir inovatif di luar batasan tugas yang ada atau cara berpikir dengan menggunakan perspektif yang baru dan menghasilkan inovasi baru. Maksud *box* dalam hal ini adalah perumpamaan pembatasan diri seseorang ketika melihat suatu persoalan. Dalam definisi yang lebih luas, berpikir *outside the box* dideskripsikan sebagai suatu cara berpikir baru di luar kebiasaan dari cara berpikir sebelumnya, cara berpikir yang berbeda dari orang-orang pada umumnya, cara berpikir di luar kemampuan diri dan kelompok, dan cara berpikir yang mungkin tidak pernah terpikirkan oleh siapapun sebelumnya. Pada intinya, berpikir *outside the box* berarti berani untuk berpikir lebih jauh, tidak terfokus hanya pada yang dihadapi dan yang biasa orang pikirkan.

Terobosan pemikiran dapat dikembangkan dengan cara keluar dari cara linier dan menemukan cara asimetri yang menghasilkan kreativitas dan inovasi. Inti terobosan pemikiran adalah mengubah pola dan *break out* dari cara yang sudah umum, oleh karenanya seseorang bebas untuk mencoba berpikir berbeda dan mendapatkan sesuatu yang baru dan berdaya guna.

E. Rangkuman

Materi ini memberi pemahaman pada peserta bahwa pemikiran inovatif dan breakthrough dibutuhkan pada setiap pengambilan keputusan mengingat prosesnya yang rigid. Proses ini diawali dari identifikasi akar masalah melalui pola pikir sistematis dan analitis, pencarian solusi kreatif dan pengimplementasian solusi kreatif. Melalui prosesnya yang panjang, harapannya keputusan yang tercipta bukanlah suatu yang hanya sekadar menggugur kewajiban namun dapat menyelesaikan persoalan yang terjadi.

F. Latihan

Jawablah pertanyaan berikut:

1. Sebutkan dan jelaskan karakter kognitif yang dapat mendorong pemikiran inovatif.
2. Sebutkan dan jelaskan manfaat dari berpikir secara inovatif?

BAB IV METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN SECARA INOVATIF

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari bab ini peserta diharapkan:

- 1) Peserta memahami konsep pengambilan keputusan dengan pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran
- 2) Peserta mengetahui metode pengambilan keputusan dengan pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran.

B. Konsep Pengambilan Keputusan Inovatif

Inovatif tidak hanya sebatas gagasan namun dimulai dari identifikasi akar masalah melalui pola pikir sistematis dan analitis, mencari solusi kreatif dan implementasi solusi kreatif. Sedangkan terobosan pemikiran merupakan hasil dari kemampuan seorang individu dalam mengatur pemikiran dengan cara yang unik dan berbeda dengan mempertimbangkan konteks yang ada. Ini berkaitan dengan bagaimana seseorang membayangkan sesuatu hal atau melakukan imajinasi untuk mencari solusi dari sebuah persoalan.

Secara khusus, cara berpikir inovatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang berkembang dengan cepat dan kompleks sedangkan erobosan pemikiran diperlukan untuk mengimpresi sebuah masalah secara mendalam. Masalah tersebut divisualisasi dengan jelas, kemudian direnungkan atau dibayangkan sehingga mencapai penciptaan ide atau konsep baru sebagai alternatif pemecahan masalah. Proses berpikir secara inovatif dan terobosan pemikiran ini dapat memecahkan masalah tertentu dengan cara *original* dan bermanfaat.

Terobosan pemikiran berbeda dengan berpikir analitis. Cara berpikir berbasis terobosan bersifat imajinatif dan tidak dapat diramalkan. Terobosan pemikiran juga bercorak divergen dan lateral. Berbeda dengan cara berpikir berbasis terobosan, berpikir analitis bersifat logis, dapat diramalkan, konvergen dan vertikal. Dalam berpikir berbasis terobosan, terdapat empat langkah yang harus dilalui, yaitu saturasi, inkubasi, iluminasi, dan verifikasi.

Saturasi merupakan kegiatan pengumpulan data dan fakta empiris yang dimanfaatkan oleh pikiran seseorang sebagai bahan mentah dalam memproduksi ide-ide baru. Inkubasi adalah proses yang berlangsung tanpa adanya suatu upaya yang dilaksanakan secara sadar. Dalam tahap ini, pikiran dibawah sadar menyortir aneka macam potongan informasi yang kemudian dikombinasikan. Iluminasi berkaitan dengan fase mengilhami yang muncul secara kilat dan seringkali terlihat setelah periode inkubasi berlangsung lama. Verifikasi sebagai langkah terakhir adalah evaluasi.

C. Metode Pengambilan Keputusan Berbasis *Breakthrough Thinking*

Metode utama dalam pengambilan keputusan secara inovatif dan berbasis terobosan (*breakthrough thinking*) melibatkan tiga cara, Pertama, metode penemuan fakta. Dalam metode ini, penemuan fakta dilakukan dengan cara mengamati data dan fakta empiris yang ada. Terobosan pemikiran sangat diperlukan untuk menghasilkan pemikiran kritis dan analitis dalam menggali informasi yang bahkan tidak muncul terlihat. Kemudian mengumpulkan dan mengartikulasi informasi yang didapat. Kemudian dilakukan analisis, dan analisis ini akan digunakan untuk merumuskan tujuan pengambilan keputusan. Perumusan tujuan ini harus jelas dengan mempertimbangkan konteks dalam hal ini nilai dan norma organisasi yang dijunjung tinggi.

Kedua adalah metode penemuan ide. Penemuan ide dilakukan dengan cara pengumpulan ide-ide baru secara tentatif. Selanjutnya, ide-ide tersebut dikembangkan, dimodifikasi, dan dikombinasikan dengan data atau fakta lain yang relevan. Disini inovasi baru akan dihasilkan melalui terobosan pemikiran dengan mengikuti dua prinsip, yaitu: (1) menggunakan kemampuan untuk meninjau masalah dari perkiraan yang berlainan, (2) kuantitas akan menghasilkan kualitas.

Ketiga, metode pengambilan keputusan mencakup pengkajian keputusan, secara tentatif melalui pengujian, pengadopsian, dan penerapan keputusan yang telah ditetapkan. Dalam metode ini, *judgment* akan diperoleh melalui analisis dan kritik. Sebuah keputusan akan diuji dan dikritik untuk mengukur efektivitas dan nilai tambah dari sebuah keputusan.

Untuk menerapkan metode pengambilan keputusan dengan pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran ini diperlukan individu dengan kepekaan tinggi terhadap sebuah masalah atau fenomena, tidak pernah cepat puas, memiliki kelancaran ide, fleksibel, memiliki daya khayal (imajinasi) yang tinggi, memiliki sifat ingin tahu yang besar, menyukai hal-hal baru, keberanian mengambil resiko, gigih dalam memperjuangkan sesuatu, dan memiliki kemampuan asosiasi yang sangat tinggi. Para kreator inilah yang dipandang mampu bukan hanya mengidentifikasi persoalan atau fenomena, tetapi juga dalam mengembangkan alternatif solusi yang adaptif dan inovatif.

D. Rangkuman

Pada Materi ini, kita telah mengetahui bagaimana metode-metode dalam pengambilan keputusan secara pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran dilakukan. Metode yang dimulai dengan penemuan fakta, ide dan dilanjutkan dengan pengkajian keputusan membutuhkan kemampuan individu dengan kepekaan tinggi terhadap sebuah masalah atau fenomena, tidak pernah cepat puas, memiliki kelancaran ide, fleksibel, memiliki daya khayal (imajinasi) yang tinggi, memiliki sifat ingin tahu yang besar, menyukai hal-hal baru, keberanian mengambil resiko, gigih dalam memperjuangkan sesuatu, dan memiliki kemampuan asosiasi yang sangat tinggi. Hal ini menitikberatkan bahwa pengambilan

keputusan secara inovatif dan terobosan pemikiran perlu dilakukan dengan teliti dan sumberdaya yang mumpuni.

E. Latihan

Jawablah pertanyaan berikut:

1. Jelaskan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mengambil keputusan secara inovatif

BAB V DATA DI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari bab ini peserta diharapkan:

- 1) Peserta memahami pentingnya data dalam pengambilan keputusan
- 2) Peserta mengetahui kriteria data yang baik

B. Pentingnya Data dalam Pengambilan Keputusan

Data memiliki peran sangat penting dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan berdasarkan data adalah proses bagaimana organisasi publik membuat sebuah keputusan berdasarkan hasil analisis dengan mengevaluasi data dan informasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pengambilan keputusan terdapat proses yang kompleks dan selalu melibatkan ketidakpastian. Hal ini disebabkan oleh adanya berbagai jenis dan sumber input yang dapat diinterpretasi secara subyektif. Oleh karenanya, pengambil keputusan sangat penting untuk memahami hubungan sebab-akibat dan potensi akibat yang tidak diinginkan melalui fakta, bukti, dan analisis data secara objektif sebelum melakukan pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada data memiliki potensi untuk mendapat manfaat yang lebih, seperti peningkatan proses pengambilan keputusan, peningkatan penilaian kinerja proses dan kemampuan untuk mencapai sasaran, adanya peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional, meningkatkan kemampuan untuk meninjau, menantang atau menguji, dan mengubah pendapat beserta keputusan dan adanya kemampuan untuk menunjukkan efektivitas keputusan sebelumnya.

C. Kriteria Data yang Baik

Data yang baik dapat disusun dalam sebuah *database* (basis data). *Database* memiliki arti penting dalam organisasi sebagai wadah untuk menyimpan, mengoleksi sehingga perlu diorganisir dengan baik. Fungsi utama *database* adalah (1) sebagai komponen utama dalam sistem informasi, (2) sebagai komponen utama dalam mencari informasi yang cepat, akurat, dan relevan, (3) untuk mengatasi *redundancy data* (kerangkapan data), (4) untuk menghindari terjadinya inkonsistensi data, (5) untuk mengatasi kesulitan dalam mengakses data, dan (6) sebagai bahan penyusun format yang standar dari sebuah data.

Kualitas data yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan harus bersifat akurat, valid, reliable, mutakhir, dan rahasia. Untuk mendapat data yang berkualitas, organisasi dapat melakukan empat tahap yang dirangkum dibawah ini:

1. Merumuskan informasi kunci. Informasi ini dapat berupa permasalahan, tantangan, atau fenomena yang dihadapi organisasi. Prosesnya dimulai dengan mengidentifikasi dan mengklarifikasi informasi kunci kemudian menyandingkan dengan nilai dan norma organisasi.
2. Mengumpulkan dan menganalisis informasi
Informasi kunci yang dirumuskan kemudian dikumpulkan, diidentifikasi, dan diklasifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ditahap ini diperlukan pemikiran kritis dan analitis tingkat tinggi supaya menghasilkan data yang berkualitas.
3. Mengkomunikasikan data kepada pengambil keputusan
Data kemudian dipresentasikan kepada pengambil keputusan. Cara komunikasi dapat bervariasi tergantung pada jenis data dan kebutuhan pengambil keputusan.
4. Mengorganisasi data
Data yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya lalu diorganisir dalam bentuk *database*. Proses ini penting untuk memberikan history yang akurat bagi pengambil keputusan.

D. Rangkuman

Pada materi ini, peserta dapat melihat bahwa data memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang dilandasi dengan data memiliki kebermafaatan yang banyak, sehingga mampu menyelesaikan permasalahan hingga ke akar permasalahan. Selain itu, melalui materi ini peserta juga dapat melihat data-data yang memiliki kriteria baik sehingga layak dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

E. Latihan

Jawablah pertanyaan berikut:

1. Sebutkan dan jelaskan kriteria data-data yang baik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

BAB VI DISEMINASI BREAKTHROUGH THINKING

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari bab ini peserta diharapkan:

- 1) Peserta memahami Definisi Diseminasi *breakthrough thinking*
- 2) Peserta memahami Diseminasi *breakthrough thinking*
- 3) Peserta mengetahui *best practice* diseminasi *breakthrough thinking*

B. Definisi Diseminasi *Breakthrough Thinking*

Diseminasi *breakthrough thinking* (pemikiran terobosan) adalah suatu kegiatan penyebarluasan pentingnya pola pikir berbasis pada terobosan kepada khalayak umum supaya setelah mereka mendapat informasi akan timbul kesadaran untuk menerima dan mempraktikannya. Seperti yang telah dijelaskan diatas pada modul ini, pemikiran terobosan sangat diperlukan terutama oleh sektor publik karena akan mendorong terciptanya inovasi layanan dan kebijakan publik.

Setiap individu memiliki jiwa kreatif akan tetapi tidak semua individu dapat mengasah dan menggunakan kreativitasnya dalam penciptaan terobosan inovasi. Pemikiran yang berbasis pada terobosan didukung oleh dua hal, yaitu pengerahan daya imajinasi dan proses berpikir ilmiah. Dengan pemikiran terobosan, berbagai macam permasalahan dapat diatasi dengan baik.

Pemikiran terobosan dapat dikembangkan dan ditingkatkan yang dipengaruhi bakat, kemampuan, dan ilmu pengetahuan. Pemikiran kreatif berbasis terobosan merupakan proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Akan tetapi, kemampuan ini berbeda antara satu orang dan orang lainnya. Kemampuan dan bakat merupakan dasarnya, tetapi pengetahuan dari lingkungannya dapat juga mempengaruhi kreativitas seseorang. Karena kreativitas merupakan cara pandang yang sering dilakukan secara tidak logis, proses ini melibatkan hubungan antarbanyak hal yang kadang-kadang tidak terpikirkan oleh orang lain.

Untuk mendorong pemikiran yang inovatif, diseminasi pemikiran ini diperlukan oleh setiap pegawai sektor publik diseluruh level. Bagi kalangan sektor publik, pemikiran terobosan sangat menunjang dalam peningkatan layanan publik serta terciptanya inovasi kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan publik serta sebagai upaya dalam merespon perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat, sektor publik memerlukan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif sehingga dapat mengantisipasi dan tanggap terhadap perubahan.

C. Diseminasi *Breakthrough Thinking*

Salah satu tolok ukur keberhasilan diseminasi inovasi adalah tingkat ketersebarluasan informasi atau penerapan informasi oleh pengguna. Strategi diseminasi yang tepat akan mempercepat proses penyerapan informasi yang disebarluaskan. Hal penting yang menjadi pendorong dan sekaligus peluang untuk meningkatkan daya diseminasi. Dalam upaya peningkatan mutu layanan publik, pemerintah perlu membuat regulasi dan memfasilitasi pegawai publik dalam menciptakan terobosan.

Berikut adalah strategi yang penting dilakukan untuk meningkatkan upaya diseminasi, antara lain: 1) mengidentifikasi kebutuhan dan masalah yang menghambat kreativitas and penciptaan inovasi di sektor publik, 2) memetakan target sasaran diseminasi sebagai upaya untuk menemu kenali kelompok yang ada di sektor publik.

Secara umum, target sasaran pengguna dapat dikelompokkan menjadi kelompok berdasar umur, divisi atau departemen, lokasi penempatan (lokal/regional/pusat), dan strata jabatan, 3) mengidentifikasi sarana dan media diseminasi sesuai dengan target sasaran dan kondisi wilayah. Diseminasi dapat menggunakan berbagai media seperti media tulisan (publikasi ilmiah, poster, *leaflet*, *booklet*, dan *policy brief*), elektronik (dokumentasi elektronik, televisi, *website*), pertemuan ilmiah (seminar, *workshop*, gelar teknologi, dan kelompok diskusi), pameran, pertemuan khusus atau tertentu (penyuluhan, diklat teknis, dan temu lapang), acara tertentu (festival dan kompetisi) dan media demonstrasi plot, 4) meningkatkan kualitas sarana media diseminasi, termasuk bahan materi dan nara sumber yang bermutu, dan 5) meningkatkan jejaring kerja pada tataran institusi dan tataran praktis.

D. Best Practice Diseminasi *Breakthrough Thinking*

Untuk mendorong terciptanya pemikiran terobosan dikalangan pegawai publik, berbagai upaya telah dilakukan dan tetap terus dikembangkan untuk meningkatkan kkinerja dalam memberikan layanan publik. Dimulai dari tahun 2018, Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika (SDPPI) Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemkominfo) sebagai institusi Negara menggelar Innovations of Frequency and Standardization Festival (IFaSFest). IFaSFest ini diselenggarakan setiap tahun dengan tujuan untuk mendorong tenaga muda ASN Ditjen SDPPI dalam menciptakan suatu konsep untuk berpikir kreatif dengan cara baru dalam memajukan telekomunikasi di Indonesia.

Semangat utama dari IFaSFest itu adalah komunikasi yang bottom up antara teman-teman pegawai dan pimpinan di Ditjen SDPPI. Festival ini diusung dengan membawa konsep budaya kreatif dan inovatif yang diikuti oleh tenaga muda baik di pusat maupun dari daerah. Ini merupakan rintisan dalam mengaplikasikan secara konsisten ide, gagasan dan konsep kreatif yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan.

Ajang kompetisi tahunan kali ketiga diselenggarakan di tahun 2020 tujuan mengembangkan inovasi dalam meningkatkan kualitas layanan publik. IFaS-Fest 2020 terbagi dalam tiga kelompok kompetisi. Pertama, SDPPIdea, yang bertujuan memberikan kesempatan kepada seluruh ASN Ditjen SDPPI menyampaikan ide atau karya inovasi dan mendapatkan model/usulan/ide/karya inovasi yang memberikan manfaat bagi Ditjen SDPPI, negara dan bangsa Indonesia. Ada dua kategori dalam SDPPI Idea, yaitu Idea and Innovation dan SDPPI Data Challenge.

Kelompok kedua, SDPPI Creator, yang bertujuan untuk meningkatkan kreativitas pegawai Ditjen SDPPI dalam mem-branding institusinya melalui video dan foto. Ada dua kategori dalam SDPPI Creator, yaitu Best Short Movie dan Best Impactful Photo. Kelompok kompetisi ketiga adalah SDPPI Choice Award, merupakan apresiasi terhadap UPT yang sudah melakukan kinerja pelayanan terbaik dan dapat menginspirasi UPT lain untuk meningkatkan kinerjanya dalam melakukan pelayanan ke masyarakat. Ada enam kategori dalam SDPPI Choice Award, yaitu Administrasi Terbaik, Penindakan Hukum Terbaik, Pelayanan Publik Terbaik, Monitoring dan Penanganan Gangguan Terbaik, Best Looking Office dan Penyelenggaraan Maritime on the Spot (MOTS) Terbaik.

Penggalan ide kreatif dan inovatif para aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Ditjen SDPPI tersebut diharapkan dapat memantik semangat tenaga muda untuk mengasah pemikiran terobosan dan menghasilkan kreativitas.

E. Rangkuman

Pada materi penutup ini peserta dapat melihat bahwa terdapat beberapa praktik baik pengambilan keputusan berbasis pemikiran inovatif dan terobosan pemikiran. Hal ini dapat dilihat dari diseminasi yang telah diwujudkan oleh lembaga dalam menunjukkan hasil dari sebuah pengambilan keputusan.

F. Latihan

Jawablah pertanyaan uraian berikut!

1. Menurut Anda, apakah kepemimpinan di Indonesia telah melakukan pengambilan keputusan secara inovatif? Jika sudah sebutkan contoh dan dampaknya, Jika belum jelaskan alasannya?

DAFTAR PUSTAKA

Weisberg, Robert W. 2006. *Creativity: understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Setijaningrum, E. 2017. *Inovasi Kebijakan Pelayanan Publik: Best Practice di Indonesia*. Indonesia: Universitas Airlangga.

Vogel, Thomas. 2014. *Breakthrough thinking: a guide to creative thinking and idea generation*. Ohio: Cincinnati.

https://www.kominfo.go.id/content/detail/31381/ifas-fest-2020-ajang-kreatif-adaptasi-kebiasaan-baru/0/berita_satker diakses pada 23 Januari 2021