

**2025**



# Laporan

## Hasil Pelaksanaan Survei Indeks Kesehatan Organisasi (*Organizational Health Index - OHI*)



Kantor Lembaga Administrasi  
Negara (LAN RI)

Jl. Raya Baruga No.48, Antang, Kec. Manggala,  
Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90234

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga Laporan Hasil Survei Organizational Health Index (OHI) Tahun 2025 ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu

Laporan ini disusun sebagai bentuk komitmen Pusat Kajian dan Pengembangan Sistem Kinerja Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (Pusjar SKMP LAN RI) dalam memberikan dukungan bagi penguatan tata kelola pemerintahan di Indonesia. Survei OHI yang telah dilaksanakan pada 13 lokus pemerintah daerah merupakan instrumen strategis untuk menilai kondisi kesehatan organisasi melalui sembilan dimensi utama, antara lain: arahan organisasi, koordinasi, akuntabilitas, motivasi, kepemimpinan, kapabilitas SDM, budaya kerja, orientasi eksternal, serta inovasi dan pembelajaran yang ada pada instansi pemerintah.

Pelaksanaan survei ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kekuatan dan tantangan yang dihadapi birokrasi daerah, sehingga dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan maupun program peningkatan kapasitas ASN secara berkelanjutan. Dengan demikian, hasil survei OHI ini diharapkan tidak hanya menjadi instrumen evaluasi, tetapi juga acuan dalam memperkuat kesehatan organisasi publik sekaligus mendukung keberhasilan agenda reformasi birokrasi nasional.

Pada kesempatan ini, kami menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada seluruh responden Aparatur Sipil Negara (ASN), pimpinan dan jajaran pemerintah daerah, serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan survei ini. Partisipasi, kerjasama, dan dukungan yang diberikan menjadi faktor penting dalam tersusunnya laporan ini.

Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan penguatan kapasitas birokrasi di tingkat pusat maupun daerah.

Makassar, September 2025  
Kepala Pusjar SKMP LAN

Dr. Muhammad Aswad,

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>2</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>3</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>4</b>
A. Latar Belakang.....	4
B. Tujuan Survei.....	5
C. Sasaran Survei.....	5
<b>Bab II METODOLOGI SURVEI.....</b>	<b>6</b>
A. Lokus dan Sampel.....	6
B. Tahapan Pelaksanaan Survei.....	6
C. Tantangan, Kendala dan Hal yang mendukung pelaksanaan survei .....	8
<b>BAB III HASIL.....</b>	<b>10</b>
<b>BAB IV REKOMENDASI .....</b>	<b>25</b>
<b>BAB V PUBLIKASI HASIL.....</b>	<b>29</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Fenomena *quiet quitting* adalah akumulasi keadaan dimana pegawai secara hanya memenuhi batas minimal kewajiban kerja tanpa inisiatif atau keterlibatan untuk menunjang performa organisasi. Data Gallup (2023) menunjukkan bahwa sekitar **50% pekerja secara global tidak terlibat secara emosional (*not engaged*)** dalam pekerjaan mereka, dimana sebagian besar menjalankan tugasnya tanpa antusiasme dan komitmen penuh ([Gallup.com](https://www.gallup.com)). Kondisi ini menunjukkan adanya jarak psikologis yang signifikan antara pegawai dan peran profesionalnya, yang jika tidak ditangani, dapat merusak produktivitas dan sinergi organisasi.

Dampaknya tidak bisa diremehkan. Maslach & Leiter (2016) telah mendefinisikan tiga dimensi utama dari kelelahan kerja (*burnout*): kelelahan emosional, sinisme (*cynicism*), dan rendahnya pencapaian profesional (*PMC*). Fenomena *quiet quitting* sering kali muncul dari kelelahan emosional dan sinisme terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya mengurangi efektifitas individual dan kolektif. Dalam jangka menengah, hal ini berpotensi melemahkan kolaborasi lintas unit, menurunkan inovasi, serta mengurangi kualitas pelayanan publik. Jika kondisi ini berlanjut, dalam jangka panjang birokrasi berisiko kehilangan daya saing, ketahanan adaptif, dan keberlanjutan reformasi birokrasi.

Mengingat tantangan tersebut, pengukuran *Organizational Health Index* (OHI) menjadi sangat krusial. Indeks ini mengukur dimensi-dimensi kunci seperti arah organisasi, akuntabilitas, koordinasi, kapabilitas SDM, motivasi, orientasi eksternal, serta inovasi dan pembelajaran. Penggunaan OHI relevan dengan kerangka kebijakan nasional dalam RPJMN yang bertujuan memperkuat kapasitas dan profesionalisme pemerintahan, serta kebijakan Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang mengedepankan peningkatan kompetensi aparatur berbasis data dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, data OHI dapat menjadi rujukan objektif dalam merumuskan intervensi kebijakan untuk memitigasi fenomena *quiet quitting*, sekaligus memperkuat kesehatan dan keberlanjutan birokrasi.

Survei **Organizational Health Index (OHI)** yang diselenggarakan oleh **Pusat Kajian dan Pengembangan Sistem Kinerja Manajemen Pemerintahan (Pusjar SKMP), LAN-RI** sebagai instrumen berbasis data untuk memotret kondisi kesehatan organisasi pemerintah daerah. OHI memberikan gambaran komprehensif mengenai **kemampuan organisasi dalam menyelaraskan tujuan strategis, melaksanakan proses, serta beradaptasi terhadap perubahan** yang mendukung kebijakan penanganan fenomena *quiet quitting*.

Organizational Health Index (OHI) adalah alat ukur yang dikembangkan oleh McKinsey & Company untuk mengevaluasi kesehatan organisasi. OHI mendefinisikan kesehatan organisasi sebagai kemampuan sebuah institusi untuk menyelaraskan visi, melaksanakan proses, serta memperbarui diri secara berkelanjutan dalam menghadapi perubahan.

Dalam konteks sektor publik, OHI diterapkan untuk menilai efektivitas tata kelola pemerintah daerah dalam melaksanakan visi, misi, dan strategi pembangunan; menyediakan basis data komparatif antarwilayah melalui *benchmarking* hasil survei, serta mendorong perumusan kebijakan adaptif melalui rekomendasi teknis dan strategis berbasis bukti.

Kesembilan dimensi OHI yang diukur diantaranya; (1) Arahan organisasi dan kejelasan visi; (2) Koordinasi dan integrasi sistem kerja; (3) Akuntabilitas dan pembagian peran; (4) Motivasi pegawai dan keterlibatan kerja; (5) Kepemimpinan dan keteladanan manajerial; (6) Kapabilitas dan kompetensi SDM; (7) Lingkungan dan nilai budaya kerja; (8) Orientasi eksternal dan relasi dengan pemangku kepentingan; (9) Inovasi dan pembelajaran organisasi.

## **B. Tujuan Survei**

Pelaksanaan survei OHI memiliki empat tujuan utama, diantaranya:

1. Mengukur tingkat kesehatan organisasi pemerintah daerah berdasarkan sembilan dimensi OHI.
2. Mengidentifikasi akar masalah kelembagaan seperti rendahnya produktivitas, lemahnya koordinasi, atau terbatasnya budaya inovasi.
3. Menyusun rekomendasi strategis dan teknis berbasis data untuk peningkatan efektivitas organisasi.
4. Menyediakan dasar pengambilan kebijakan dan program pengembangan kapasitas ASN pada tingkat daerah maupun nasional.

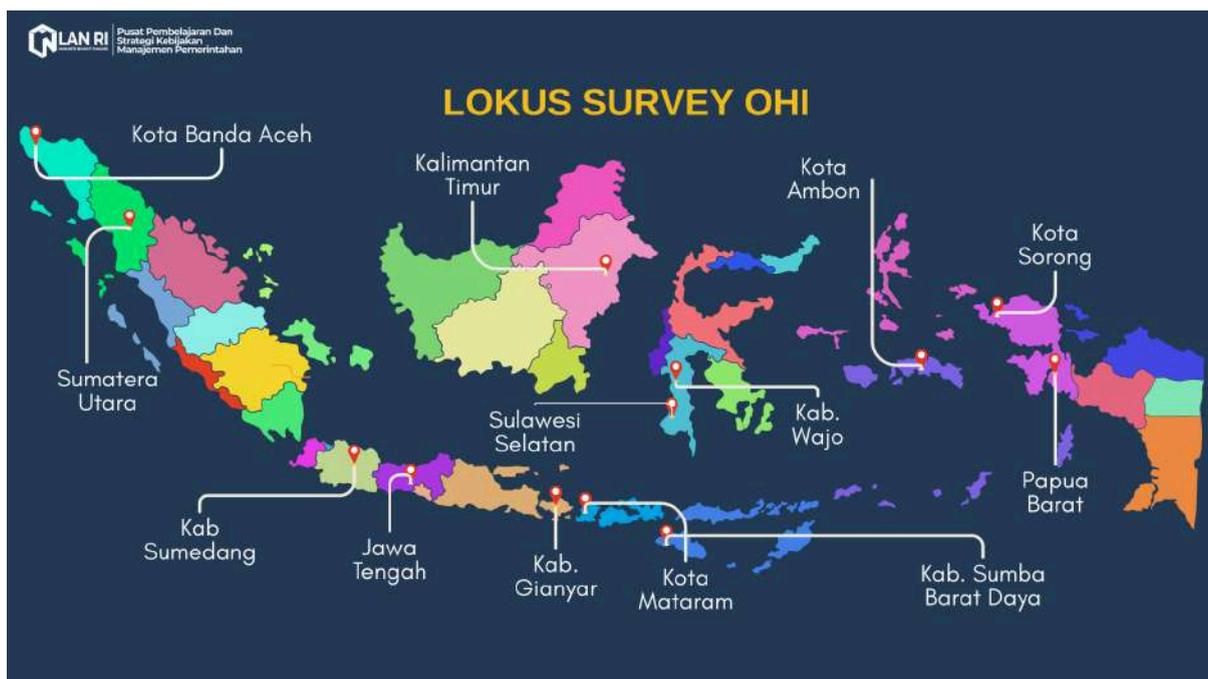
## **C. Sasaran Survei**

Survei menasar seluruh unit pemerintah daerah di **13 (tiga belas) lokus** yang terpilih, menargetkan sebanyak **200 (dua ratus) responden ASN per lokus** dengan mempertimbangkan representasi dari berbagai tingkat jabatan, kelompok generasi, dan keterwakilan gender.

## BAB II METODOLOGI SURVEI

### A. Lokus dan Sampel

Pelaksanaan **Survei Organizational Health Index (OHI) 2025** merupakan inisiatif **Lembaga Administrasi Negara RI** melalui **Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan** dalam memotret kondisi kesehatan organisasi pemerintah daerah. Survei ini dilaksanakan sebagai upaya memperoleh gambaran menyeluruh tentang efektivitas tata kelola organisasi publik, dengan mengukur sembilan dimensi utama, yaitu: arahan organisasi, koordinasi, akuntabilitas, motivasi, kepemimpinan, kapabilitas, lingkungan dan nilai budaya, orientasi eksternal, serta inovasi dan pembelajaran. Survei dilakukan pada **13 pemerintah daerah** dengan mempertimbangkan representasi geografis, keragaman karakteristik wilayah, dan kompleksitas tata kelola. Adapun lokus pada survei ini adalah Kota Banda Aceh, Provinsi Sumatera Utara, Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Kalimantan Timur, kabupaten Gianyar, Kota Mataram, kabupaten Wajo, Kota Ambon, Kabupaten Sumba Barat daya, Provinsi Papua Barat, dan Kota Sorong.



Dari keseluruhan lokus tersebut, survei menargetkan sebanyak 200 (dua ratus) orang responden Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di instansi pemerintah masing-masing.

### B. Tahapan Pelaksanaan Survei

No	Tahapan Survei	Periode Pelaksanaan	Output	PIC
1	Persiapan	1 Mei s/d 24	<i>Term of Reference,</i>	Tim Kajian Pusjar

		Juni 2025	Instrumen Survei, Surat Permintaan Pengisian Survei kepada Pimpinan Instansi Lokus	SKMP
2	Pelaksanaan	Periode I (26 Juni–18 Juli 2025) dan Periode II (19–31 Juli 2025).	Flyer Sosialisasi Pengisian Survei, Video (Reels) Ajakan Pengisian Survei	Tim Kajian Pusjar SKMP dan Pemerintah Daerah Lokus
3	Pengolahan Data	1 Agustus s/d 29 Agustus 2025	Slide Paparan (Ringkasan Informasi Pelaksanaan, Hasil dan Rekomendasi Survei)	Tim Kajian Pusjar SKMP
4	Penyusunan Laporan dan Publikasi	30 Agustus s/d 11 September 2025	Podcast (Youtube), Press Rilis, Infografis dan Laporan	Tim Kajian Pusjar SKMP Kolaborasi dengan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan TVRI

Pelaksanaan Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 dilakukan melalui empat tahapan utama yang dirancang secara sistematis agar proses pengumpulan data berjalan efektif dan menghasilkan informasi yang valid dan reliabel.

Tahap pertama adalah persiapan yang dilakukan tim, yang mencakup penyusunan *Term of Reference* (ToR), perumusan instrumen survei, dan penyampaian surat permintaan pengisian survei kepada pimpinan instansi terkait. Tahap ini sepenuhnya dikoordinasikan oleh Tim Kajian Pusjar SKMP untuk memastikan kelengkapan dokumen, keseragaman instrumen, dan kesiapan teknis pelaksanaan. Output dari tahapan ini dikoordinasikan dan dikonsultasikan kepada jajaran pimpinan Lembaga Administrasi Negara. Adapun surat permintaan pengisian survei yang dikirimkan kepada pimpinan instansi diteruskan melalui jalur komunikasi/perwakilan Narahubung Pusjar SKMP LAN dengan *Contact Person* masing-masing instansi.

Tahap kedua adalah pelaksanaan survei, yang dilakukan dalam dua periode, yaitu Periode I pada 26 Juni sampai dengan 18 Juli 2025 dan Periode II pada 19 sampai dengan 31 Juli 2025. Pada tahap ini, Tim Kajian Pusjar SKMP tetap melakukan sosialisasi, termasuk penyebaran flyer, publikasi video ajakan (*reels*) untuk mengajak responden mengisi survei, serta melakukan koordinasi teknis kepada ASN di setiap instansi.

Tahap ketiga adalah Pengolahan Data. Pada tahap ini Tim Kajian Pusjar SKMP mengumpulkan, memproses, dan menganalisis seluruh data hasil survei. Seluruh proses pelaksanaan survei menggunakan instrumen berbasis **kuesioner skala Likert dengan 27 indikator pernyataan** yang telah diuji **validitas** dan **reliabilitasnya**, sehingga data yang dihasilkan dapat dijadikan dasar bagi perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). **Hasil olah data dianalisis dengan metode statistik deskriptif** untuk menghitung skor rata-rata pada setiap dimensi **Organizational Health Index (OHI)** serta mengelompokkan hasilnya ke dalam kategori tingkat kesehatan organisasi, mulai dari **Sangat Sehat, Sehat, Cukup Sehat, Tidak Sehat, hingga Kritis**.

Selanjutnya dilakukan **analisis benchmarking antarwilayah** dengan membandingkan capaian skor OHI dari 13 pemerintah daerah lokus, sehingga dapat diidentifikasi **dimensi kekuatan utama** serta **area prioritas perbaikan** pada masing-masing lokus. Analisis ini memungkinkan penyusunan rekomendasi berbasis data yang bersifat **spesifik, terarah, dan kontekstual** sesuai kondisi tiap daerah atau yang disebutkan sebagai rekomendasi strategis dan rekomendasi teknis. Untuk mendukung kualitas interpretasi, hasil olahan data divisualisasikan dalam bentuk **grafik, tabel komparasi, dan tren skor** guna mempermudah pemahaman terhadap hasil survei.

Hasil analisis disajikan dalam bentuk *slide* paparan yang memuat ringkasan informasi pelaksanaan, capaian skor OHI secara keseluruhan dan skor OHI per lokus, serta rekomendasi strategis dan teknis bagi pemerintah daerah. *Slide* paparan dimaksud dapat diakses melalui link: <https://bit.ly/HasilSurveiOHI>

Tahap terakhir adalah penyusunan laporan dan publikasi. Pada tahap ini, Tim Kajian Pusjar SKMP berkolaborasi dengan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan TVRI untuk menyebarluaskan hasil survei dalam bentuk *podcast* yang disiarkan daring melalui kanal YouTube [https://bit.ly/PodcastOHI\\_TVRI](https://bit.ly/PodcastOHI_TVRI), serta terpublikasi di Media Indonesia dengan link <https://mediaindonesia.com/nusantara/810118/lan-ri-mayoritas-birokrasi-daerah-indonesia-tergolong-sehat-beberapa-capai-sangat-sehat>, menyebarkan infografis hasil survei melalui media sosial Pusjar SKMP LAN [https://bit.ly/infografis\\_OHI](https://bit.ly/infografis_OHI), dan menyusun laporan resmi.

### **C. Tantangan, Kendala dan Hal yang mendukung pelaksanaan survei**

Pelaksanaan survei Organizational Health Index (OHI) menghadapi sejumlah tantangan dan kendala yang cukup signifikan di tahap awal. Salah satunya adalah minimnya partisipasi responden dari 13 lokus sampel, terutama pada periode awal penyebaran kuesioner. Rendahnya respons ini mengindikasikan bahwa masih terdapat hambatan dalam membangun kesadaran maupun motivasi responden untuk berkontribusi dalam survei. Kondisi ini jika tidak segera diatasi dapat memengaruhi representativitas data serta keakuratan hasil survei yang diharapkan.

Selain itu, terdapat kendala teknis pada beberapa lokus, khususnya terkait keterbatasan narahubung. Hal ini berdampak pada terbatasnya saluran komunikasi resmi untuk mendistribusikan kuesioner, baik melalui email lembaga maupun media sosial yang dikelola

secara formal. Keterbatasan tersebut membuat proses penyebaran survei menjadi tidak merata, sehingga berpotensi menimbulkan ketimpangan dalam jumlah responden antar-lokus. Tantangan teknis ini memperlihatkan pentingnya dukungan koordinasi dan sistem komunikasi yang lebih luas agar proses pengumpulan data dapat berjalan optimal.

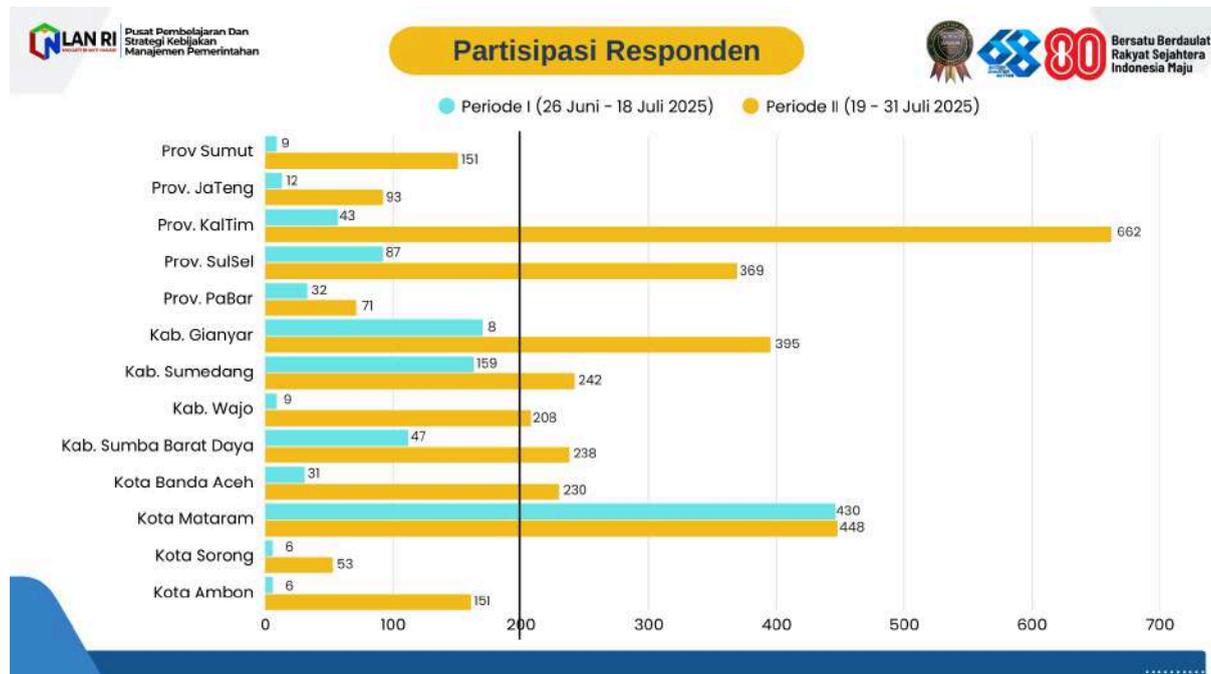
Di sisi lain, terdapat faktor pendukung yang cukup membantu kelancaran pelaksanaan survei, yakni keterlibatan alumni pelatihan yang berada di setiap lokus. Alumni berperan sebagai agen penghubung sekaligus fasilitator dalam menyebarkan kuesioner kepada calon responden. Dengan kedekatan dan jejaring yang mereka miliki di masing-masing wilayah, proses distribusi menjadi lebih efektif serta meningkatkan kemungkinan partisipasi responden. Dukungan ini menjadi salah satu strategi penting dalam mengatasi hambatan teknis dan meningkatkan capaian survei secara keseluruhan.

### BAB III HASIL

Per 31 Juli 2024, sebanyak **3.311 responden ASN** dari total 13 lokus yang menjadi objek survei. Jumlah responden terbesar berasal dari **Provinsi Kalimantan Timur** sebanyak **662 ASN**, diikuti oleh **Kota Mataram** dengan **448 ASN**, **Kabupaten Gianyar** sebanyak **395 ASN**, dan **Provinsi Sulawesi Selatan** sebanyak **369 ASN**. Sementara itu, jumlah responden terkecil terdapat pada **Kota Sorong** dengan **53 ASN** dan **Provinsi Papua Barat** dengan **71 ASN**. Secara umum, terdapat **7 (tujuh) daerah lokus** yang berhasil **melampaui target 200 ASN responden**, sementara **6 (enam) daerah lokus lainnya** masih berada di bawah target.

Daerah dengan **tingkat partisipasi tertinggi** adalah **Provinsi Kalimantan Timur** dengan **662 responden** atau **331% dari target**. Diikuti oleh **Kota Mataram** dengan **448 responden (224%)**, **Kabupaten Gianyar** sebanyak **395 responden (198%)**, dan **Provinsi Sulawesi Selatan** sebanyak **369 responden (184,5%)**. Selain itu, **Kabupaten Sumedang (242 responden)**, **Kabupaten Wajo (208 responden)**, dan **Kabupaten Sumba Barat Daya (238 responden)** juga berhasil melampaui target minimal.

Sebaliknya, terdapat **6 (enam) daerah lokus** yang **belum mencapai target 200 ASN**. Tingkat partisipasi terendah terjadi pada **Kota Sorong** dengan **53 responden (26,5% dari target)**, diikuti **Provinsi Papua Barat (71 responden atau 35,5%)**, **Provinsi Sumatera Utara (151 responden atau 75,5%)**, **Kota Ambon (151 responden atau 75,5%)**, **Provinsi Jawa Tengah (93 responden atau 46,5%)**, serta **Kota Banda Aceh (230 responden, meskipun melewati target, masih relatif rendah jika dibandingkan dengan daerah lain yang partisipasinya melampaui dua kali lipat target)**.



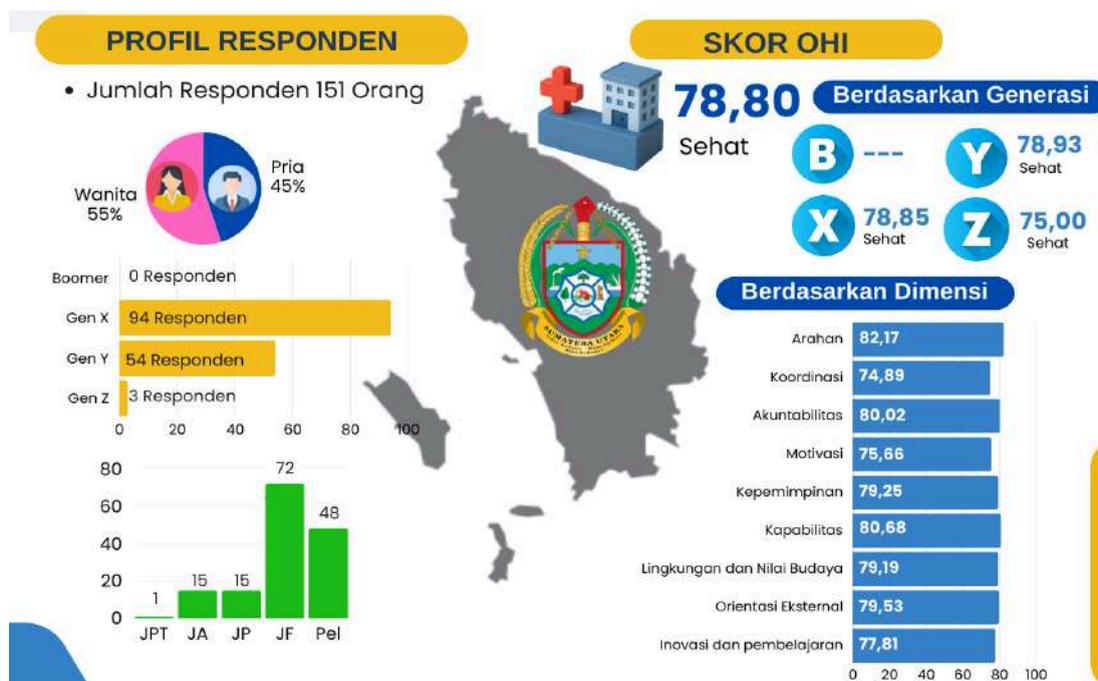
Pada **aspek persiapan**, rendahnya partisipasi responden dipengaruhi oleh beberapa faktor. Rentang waktu untuk melakukan sosialisasi mengenai tujuan dan manfaat survei yang belum optimal, sehingga ASN masih kurang *aware* mengenai pentingnya kontribusi dalam survei. Dukungan teknis dari instansi masing-masing juga masih terbatas, misalnya kurangnya penyediaan fasilitas, waktu khusus, dan pendampingan bagi ASN saat mengisi survei

Selain itu, kendala infrastruktur digital, seperti akses jaringan internet yang tidak stabil dan keterbatasan perangkat, membuat proses pengisian survei menjadi terhambat. Di sisi lain, pemutakhiran basis data ASN belum dilakukan secara menyeluruh, sehingga tidak semua undangan survei tersampaikan dengan baik kepada calon responden.

Pada **aspek pelaksanaan**, beberapa faktor turut memengaruhi capaian target responden. Rendahnya motivasi menjadi kendala, masih terdapat anggapan bahwa survei tidak memberikan dampak langsung pada pengembangan karier atau kesejahteraan sehingga tingkat partisipasi responden rendah. Koordinasi internal di sejumlah instansi juga mempengaruhi ketercapaian target responden. Tidak semua instansi memiliki mekanisme pemantauan dan supervisi capaian pengisian secara berkala, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap belum tercapainya target 200 responden ASN per lokus sebagaimana yang ditampilkan pada *chart* di atas.

### 1. Provinsi Sumatera Utara

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melibatkan 151 responden ASN dengan komposisi 55% perempuan dan 45% laki-laki. Berdasarkan distribusi generasi, responden didominasi oleh Generasi X sebanyak 94 orang (62,3%), diikuti Generasi Y sebanyak 54 orang (35,7%), dan Generasi Z sebanyak 3 orang (2%)

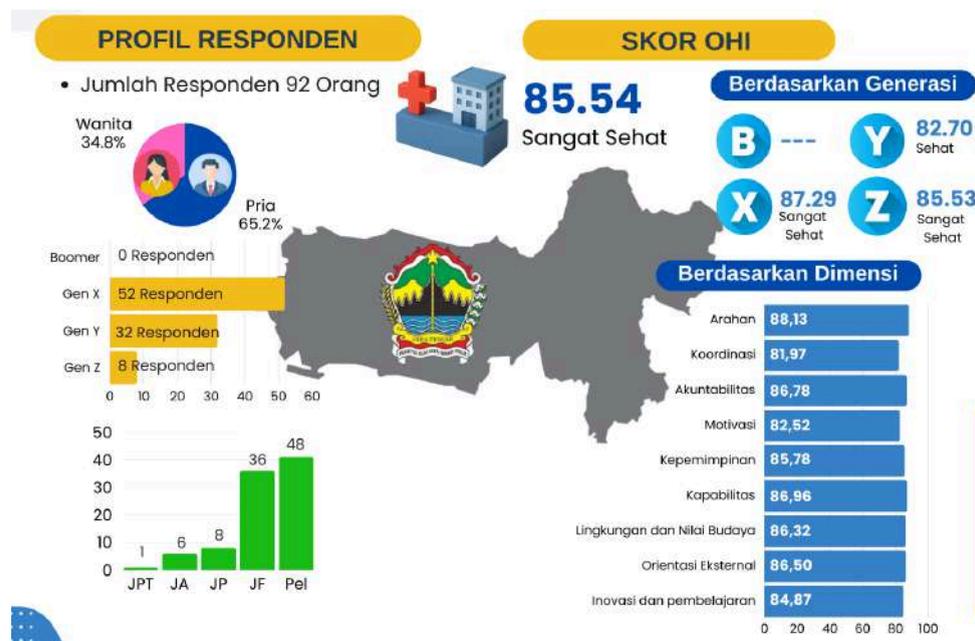


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Provinsi Sumatera Utara adalah 78,80** pada **kategori sehat**. Berdasarkan dimensi OHI, kekuatan organisasi **Provinsi Sumatera Utara terletak** pada aspek **Arahan Organisasi (82,17)**, **Akuntabilitas (80,02)**, dan **Kapabilitas SDM (80,68)**, mencerminkan kejelasan visi, tanggung jawab yang terdistribusi dengan baik, serta kompetensi pegawai yang memadai. Namun demikian, terdapat beberapa area yang memerlukan perhatian khusus, yaitu **Koordinasi (74,89)**, **Motivasi ASN (75,66)**, serta **Inovasi dan Pembelajaran (77,81)**.

Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan agar pemerintah provinsi melakukan **intervensi strategis** berupa penguatan motivasi ASN melalui pendekatan non-finansial, mendorong kolaborasi antarunit, serta menciptakan ekosistem inovasi lintas generasi. Selain itu, **rekomendasi teknis** yang disarankan oleh LAN mencakup **pelatihan manajemen kinerja dan sistem monitoring, coaching dan mentoring ASN**, penerapan konsep **microlearning**, serta pembentukan **laboratorium inovasi**. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas tata kelola, memperkuat daya saing organisasi, dan mendorong transformasi birokrasi menuju layanan publik yang lebih adaptif dan inovatif.

## 2. Provinsi Jawa Tengah

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melibatkan 92 responden ASN dengan komposisi 65,2% laki-laki dan 34,8% perempuan. Distribusi generasi menunjukkan dominasi Generasi X sebanyak 52 responden (56,5%), diikuti oleh Generasi Y sebanyak 32 responden (34,8%), dan Generasi Z sebanyak 8 responden (8,7%), sementara tidak ada responden dari kelompok generasi Baby Boomer.



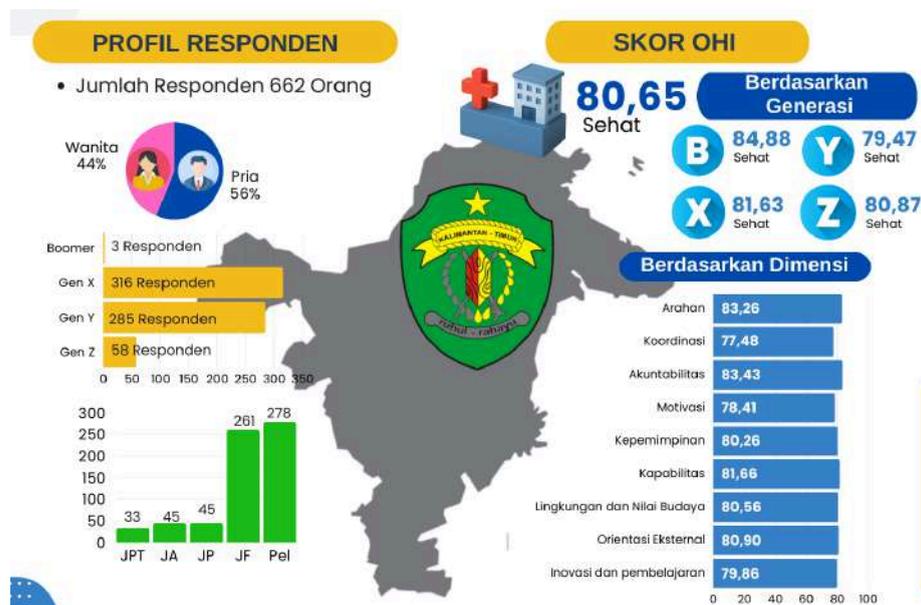
Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Provinsi Jawa Tengah mencapai 85,54**, pada kategori **Sangat Sehat**. Analisis per dimensi memperlihatkan bahwa kekuatan utama

organisasi terletak pada **Arahan Organisasi (88,13)**, **Kapabilitas SDM (86,96)**, **Akuntabilitas (86,78)**, dan **Budaya Kerja (86,32)**. Selain itu, dimensi **Kepemimpinan (85,78)** dan **Orientasi Eksternal (86,50)** juga menunjukkan capaian yang tinggi, menegaskan keberhasilan organisasi dalam menjaga integrasi visi, kejelasan peran, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Namun demikian, masih terdapat tantangan pada dimensi **Motivasi ASN (82,52)**, **Koordinasi (81,97)**, dan **Inovasi dan Pembelajaran (84,87)**, yang perlu dioptimalkan agar tingkat “sangat sehat” dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil tersebut, direkomendasikan agar Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memprioritaskan strategi peningkatan efektivitas koordinasi antarunit melalui *platform komunikasi terpadu*, mendorong **program motivasi berbasis penghargaan non-finansial**, serta memperkuat **inovasi dan pembelajaran berkelanjutan** dengan melibatkan seluruh potensi lintas generasi. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan beberapa langkah penguatan, yaitu **pelatihan manajemen kinerja dan sistem monitoring, program coaching dan mentoring ASN**, penerapan konsep *microlearning*, serta **lomba inovasi** untuk mendorong ide-ide kreatif dari para pegawai. Pendekatan ini diharapkan mampu menjaga tingkat kesehatan organisasi pada kategori **Sangat Sehat** sekaligus meningkatkan daya saing birokrasi di masa mendatang.

### 3. Provinsi Kalimantan Timur

Survei **Organizational Health Index (OHI) 2025** pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur melibatkan **662 responden ASN** dengan komposisi **56% laki-laki** dan **44% perempuan**. Distribusi generasi menunjukkan dominasi **Generasi X** sebanyak **316 responden (47,7%)**, diikuti **Generasi Y** sebanyak **285 responden (43%)**, **Generasi Z** sebanyak **58 responden (8,8%)**, dan terdapat **3 responden** dari kelompok **Generasi Baby Boomer**.

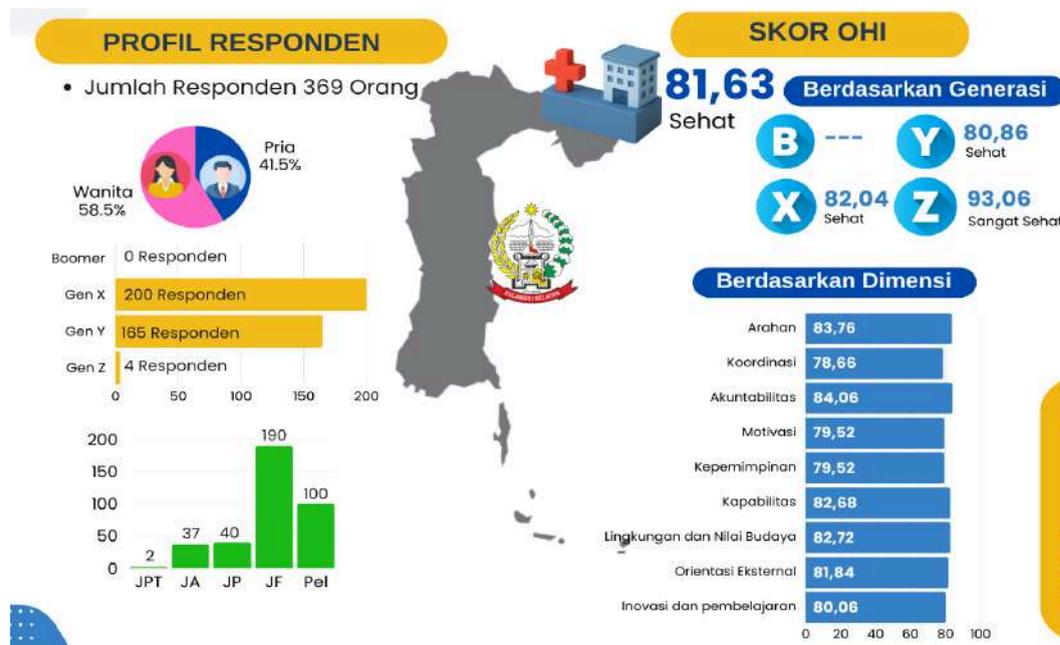


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa skor OHI Provinsi Kalimantan Timur mencapai **80,65**, pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi memperlihatkan kekuatan utama organisasi terletak pada **Arahan Organisasi (83,26)**, **Akuntabilitas (83,43)**, dan **Orientasi Eksternal (80,90)**, yang mencerminkan kejelasan visi strategis, sistem pertanggungjawaban yang baik, serta keterbukaan terhadap kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Dimensi **Kepemimpinan (80,26)** dan **Kapabilitas SDM (81,66)** juga menunjukkan capaian yang cukup baik. Namun, terdapat beberapa aspek yang memerlukan perhatian lebih serius, terutama pada **Koordinasi (77,48)**, **Motivasi ASN (78,41)**, dan **Inovasi serta Pembelajaran (79,86)**, yang menjadi area prioritas perbaikan untuk mendorong sinergi lintas unit dan meningkatkan semangat kerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan ini, Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur direkomendasikan untuk memprioritaskan strategi integrasi lintas unit, meningkatkan motivasi pegawai melalui program penghargaan berbasis pengakuan, dan memperkuat inovasi lintas generasi agar organisasi dapat beradaptasi secara lebih efektif. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan langkah-langkah penguatan berupa **pelatihan coaching dan mentoring, bimbingan teknis penguatan nilai BerAKHLAK**, pendampingan penyusunan **SOP lintas unit**, serta **pelatihan penguatan peran Pejabat Fungsional**.

#### 4. Provinsi Sulawesi Selatan

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan melibatkan 369 responden ASN dengan komposisi 58,5% perempuan dan 41,5% laki-laki. Distribusi generasi menunjukkan jumlah yang relatif seimbang antara Generasi X sebanyak 200 responden (54,2%) dan Generasi Y sebanyak 165 responden (44,7%), sementara Generasi Z berjumlah 4 responden (1,1%) dan tidak ada responden dari kelompok generasi Baby Boomer.

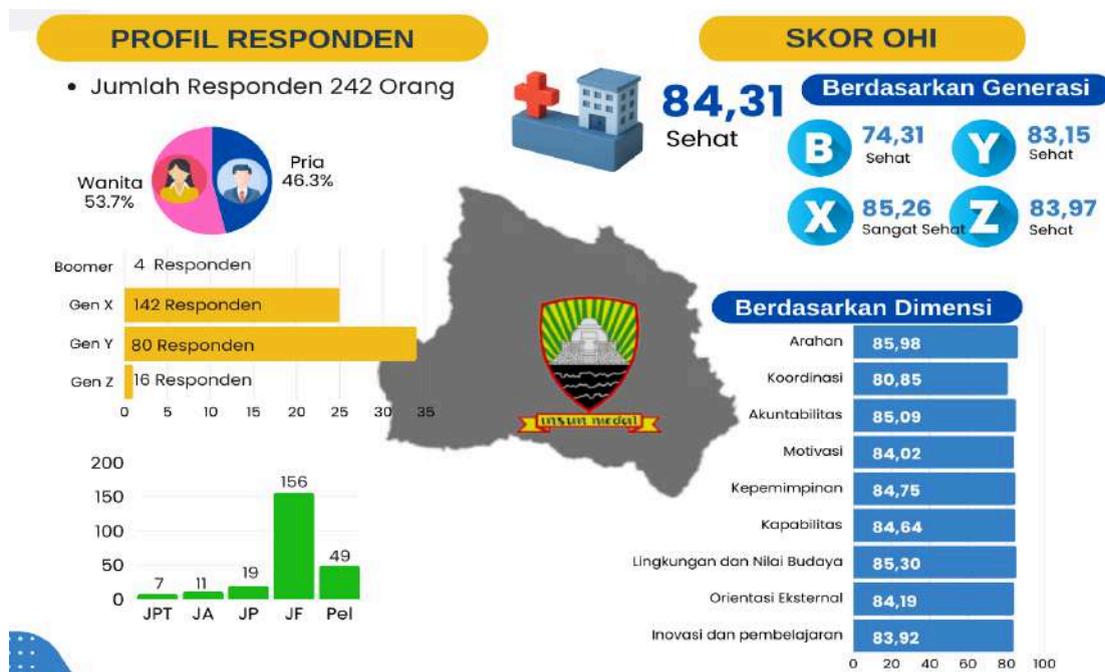


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Provinsi Sulawesi Selatan mencapai 81,63**, pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi pada aspek **Arahan Organisasi (83,76)**, **Akuntabilitas (84,06)**, dan **Kapabilitas SDM (82,68)**, yang menegaskan adanya kejelasan visi, sistem pertanggungjawaban yang solid, dan kompetensi pegawai yang memadai. Selain itu, **Lingkungan dan Nilai Budaya (82,72)** serta **Orientasi Eksternal (81,84)** juga menjadi pendorong penting dalam menjaga integrasi dan kolaborasi organisasi. Namun, sejumlah dimensi masih memerlukan perhatian, terutama pada **Koordinasi (78,66)**, **Motivasi ASN (79,52)**, **Kepemimpinan (79,52)**, dan **Inovasi serta Pembelajaran (80,06)**. Area ini menjadi prioritas penguatan untuk mendorong kinerja organisasi dan mempercepat transformasi birokrasi menuju layanan publik yang adaptif dan inklusif.

Berdasarkan hasil temuan, strategi peningkatan kinerja yang direkomendasikan difokuskan pada **integrasi komunikasi antarunit**, **pemberdayaan pegawai**, dan **akselerasi inovasi lintas generasi**. Dari sisi teknis, LAN menyarankan intervensi berupa **pelatihan kepemimpinan untuk ASN**, pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berkelanjutan, **program coaching dan mentoring**, serta kegiatan **team building** untuk memperkuat kolaborasi dan keterlibatan pegawai. Dengan implementasi strategi ini, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan diharapkan mampu mempertahankan status organisasi sehat sekaligus meningkatkan daya saing dan kapasitas adaptif birokrasi dalam menghadapi tantangan pelayanan publik di masa depan.

### 5. Kabupaten Sumedang

Survei **Organizational Health Index (OHI) 2025** pada Pemerintah Kabupaten Sumedang melibatkan **242 responden ASN** dengan komposisi **53,7% perempuan** dan **46,3% laki-laki**. Distribusi generasi didominasi oleh **Generasi X** sebanyak **142 responden (58,7%)**, diikuti oleh **Generasi Y** sebanyak **80 responden (33,1%)**, **Generasi Z** sebanyak **16 responden (6,6%)**, dan **4 responden** dari kelompok **Boomer (1,6%)**.

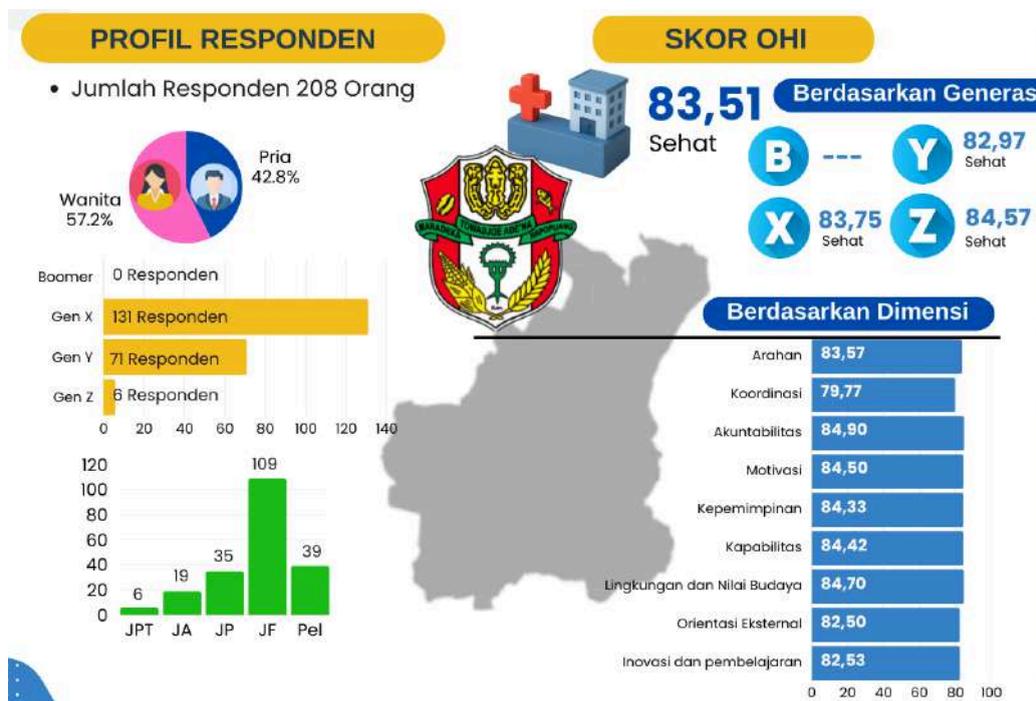


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Kabupaten Sumedang mencapai 84,31**, pada kategori **Sehat**, dan berada di atas ambang batas rata-rata nasional. Analisis per dimensi menunjukkan bahwa kekuatan utama organisasi terletak pada **Arahan Organisasi (85,98)**, **Akuntabilitas (85,09)**, dan **Lingkungan serta Nilai Budaya (85,30)**, yang mencerminkan kejelasan visi strategis, tata kelola yang baik, serta budaya kerja yang kuat dan inklusif. Selain itu, **Kepemimpinan (84,75)**, **Kapabilitas SDM (84,64)**, dan **Orientasi Eksternal (84,19)** juga menjadi pendorong keberhasilan kinerja organisasi. Namun, dimensi **Koordinasi (80,85)** dan **Inovasi serta Pembelajaran (83,92)** masih memerlukan perhatian lebih, mengingat perannya yang penting dalam memperkuat sinergi lintas fungsi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil temuan ini, strategi peningkatan diarahkan pada **penguatan ekosistem inovasi internal** melalui pembelajaran adaptif, optimalisasi kolaborasi lintas generasi, serta pemanfaatan data untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan langkah-langkah intervensi berupa **lomba inovasi** untuk mendorong kreativitas ASN, **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF)** dalam pengembangan kapasitas, pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berkelanjutan, serta **pelatihan coaching dan mentoring** untuk mendukung transfer pengetahuan antar generasi. Pendekatan ini diharapkan mampu memperkuat daya saing birokrasi Kabupaten Sumedang sekaligus meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan yang lebih adaptif dan kolaboratif.

## 6. Kabupaten Wajo

Survei **Organizational Health Index (OHI) 2025** pada Pemerintah Kabupaten Wajo melibatkan **208 responden ASN** dengan komposisi **57,2% perempuan** dan **42,8% laki-laki**. Distribusi generasi menunjukkan dominasi **Generasi X** sebanyak **131 responden (63%)**, diikuti oleh **Generasi Y** sebanyak **71 responden (34,1%)**, serta **Generasi Z** sebanyak **6 responden (2,9%)**, tanpa adanya responden dari kelompok generasi Baby Boomer.

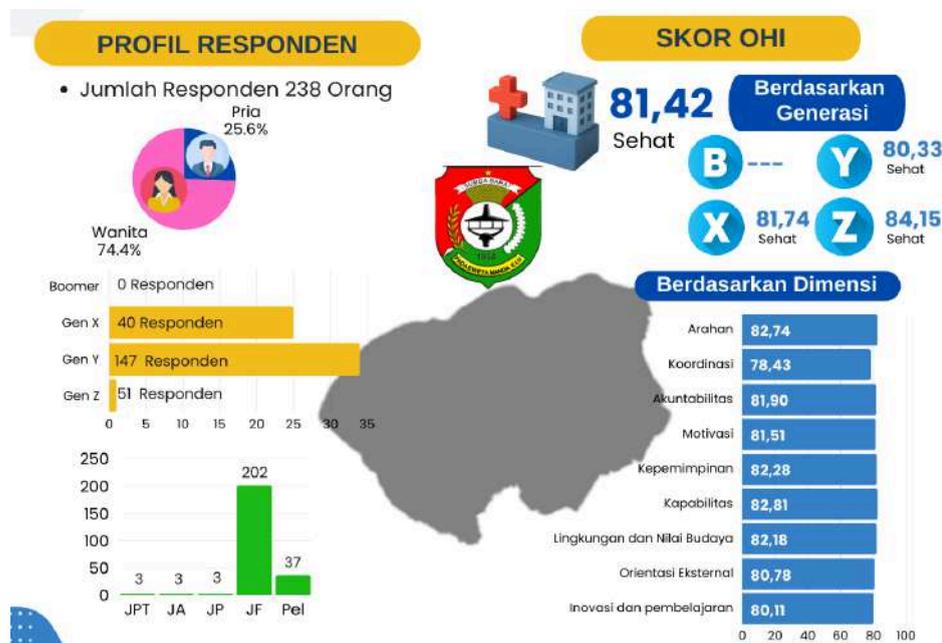


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Kabupaten Wajo mencapai 83,51**, pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi terletak pada **Akuntabilitas (84,90)**, **Motivasi ASN (84,50)**, dan **Kapabilitas SDM (84,42)**, yang mencerminkan budaya kerja yang bertanggung jawab, semangat kinerja yang tinggi, serta kompetensi pegawai yang memadai. Dimensi **Kepemimpinan (84,33)** dan **Lingkungan serta Nilai Budaya (84,70)** juga mendukung terciptanya tata kelola yang solid. Namun demikian, terdapat beberapa aspek yang memerlukan perhatian lebih, khususnya pada **Koordinasi (79,77)** dan **Orientasi Eksternal (82,50)**. Rendahnya skor koordinasi menunjukkan perlunya integrasi kerja lintas unit, sementara capaian pada orientasi eksternal menegaskan pentingnya membangun jejaring kolaborasi dengan pemangku kepentingan di luar instansi untuk memperkuat daya saing daerah.

Berdasarkan temuan tersebut, strategi peningkatan diarahkan pada **penguatan mekanisme koordinasi internal berbasis digital**, pengembangan **program kemitraan dengan sektor luar**, serta **pemberdayaan ASN melalui pelatihan adaptif** untuk memperkuat peran strategis birokrasi. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan beberapa langkah intervensi, antara lain **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF) dalam pengembangan kapasitas**, pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)**, penyelenggaraan **pelatihan coaching dan mentoring**, pelatihan **pelayanan prima**, serta **fasilitasi penyusunan standar pelayanan**. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat efektivitas tata kelola, mendorong peningkatan kualitas layanan publik, dan memposisikan Kabupaten Wajo sebagai birokrasi daerah yang adaptif dan inovatif.

## 7. Kabupaten Sumba Barat Daya

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Kabupaten Sumba Barat Daya melibatkan 238 responden ASN dengan komposisi 74,4% perempuan dan 25,6% laki-laki. Distribusi generasi menunjukkan dominasi Generasi Y sebanyak 147 responden (61,8%), diikuti oleh Generasi Z sebanyak 51 responden (21,4%), dan Generasi X sebanyak 40 responden (16,8%), tanpa adanya responden dari kelompok Generasi Baby Boomer.

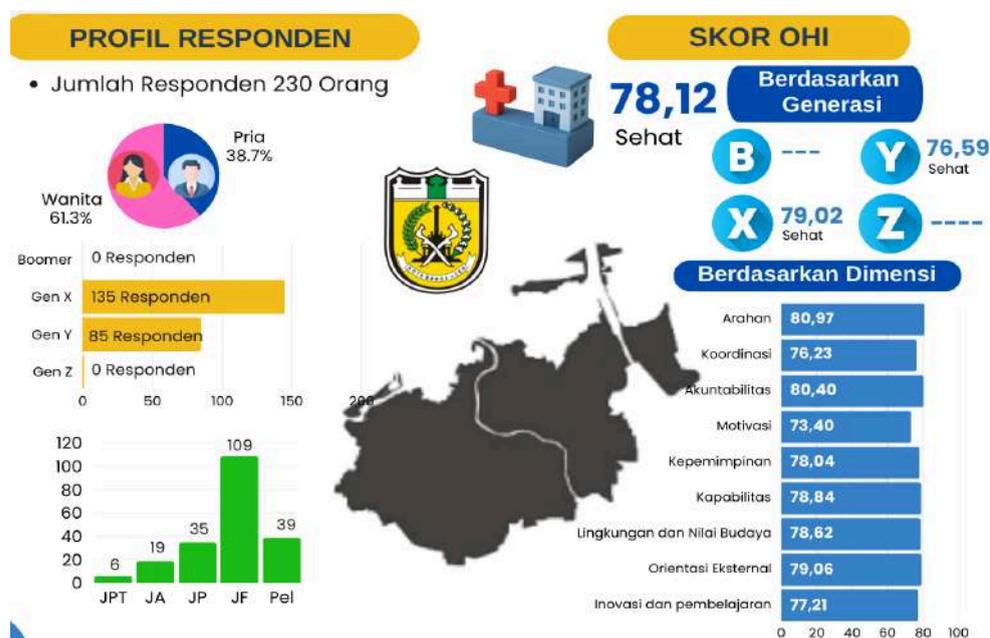


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa skor OHI Kabupaten Sumba Barat Daya mencapai **81,42** pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi berada pada **Kapabilitas SDM (82,81)**, **Akuntabilitas (81,90)**, dan **Arahan Organisasi (82,74)**, yang mencerminkan kejelasan arah kebijakan, kompetensi pegawai yang memadai, dan sistem pertanggungjawaban yang solid. Selain itu, dimensi **Kepemimpinan (82,28)**, **Lingkungan serta Nilai Budaya (82,18)**, dan **Orientasi Eksternal (80,78)** juga menunjukkan skor yang baik, menegaskan adanya dukungan tata kelola yang kuat dan kolaborasi antarunit kerja. Namun, dimensi **Koordinasi (78,43)** dan **Inovasi serta Pembelajaran (80,11)** masih memerlukan perhatian lebih untuk memastikan integrasi lintas fungsi berjalan optimal dan budaya inovasi dapat terus ditingkatkan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, strategi penguatan diarahkan pada **optimalisasi platform kolaborasi digital** untuk mempermudah koordinasi lintas unit, peningkatan **program pengembangan kapasitas berbasis teknologi**, serta penciptaan **ekosistem kerja yang mendorong inovasi** melalui kompetisi ide dan insentif berbasis kinerja. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan intervensi berupa **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF) dalam pengembangan kapasitas**, pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berkelanjutan, pelatihan **coaching dan mentoring**, pelatihan **pelayanan prima**, serta **fasilitasi penyusunan standar pelayanan**. Langkah-langkah ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas tata kelola birokrasi Kabupaten Sumba Barat Daya, mendorong keterlibatan ASN lintas generasi, dan memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan dan tantangan pelayanan publik.

## 8. Kota Banda Aceh

Survei **Organizational Health Index (OHI) 2025** pada Pemerintah Kota Banda Aceh melibatkan **230 responden ASN** dengan komposisi **61,3% perempuan** dan **38,7% laki-laki**. Distribusi generasi menunjukkan dominasi **Generasi X** sebanyak **135 responden (58,7%)**, diikuti **Generasi Y** sebanyak **85 responden (37%)**, sementara **Generasi Z** dan **Generasi Baby Boomer** tidak terwakili dalam survei ini.

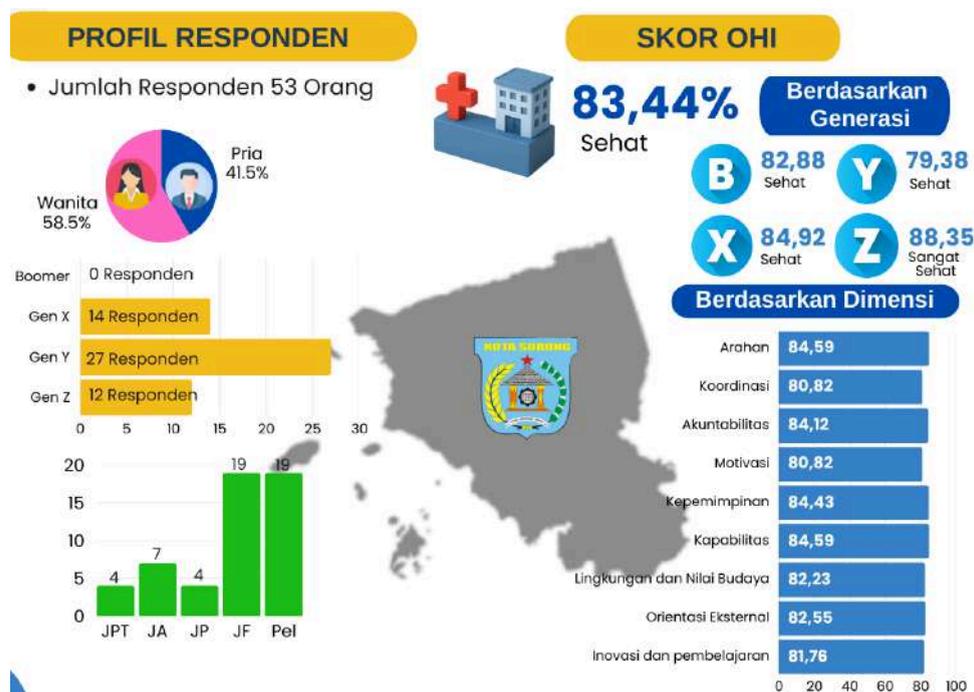


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Kota Banda Aceh mencapai 78,12**, pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi pada **Arahan Organisasi (80,97)**, **Akuntabilitas (80,40)**, dan **Orientasi Eksternal (79,06)**, yang mencerminkan kejelasan arah kebijakan, sistem pertanggungjawaban yang solid, serta keterbukaan terhadap kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Namun, beberapa dimensi masih memerlukan perhatian, terutama **Koordinasi (76,23)** dan **Motivasi ASN (73,40)**, yang menunjukkan perlunya upaya peningkatan sinergi antarunit serta strategi untuk mendorong keterlibatan dan semangat kerja pegawai. Selain itu, aspek **Inovasi dan Pembelajaran (77,21)** juga menjadi salah satu area penting yang dapat dioptimalkan untuk memperkuat kapasitas adaptif organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, strategi penguatan diarahkan pada **pengembangan platform komunikasi internal** yang efektif untuk mempermudah koordinasi lintas unit, penerapan **program motivasi berbasis apresiasi dan pengakuan kinerja**, serta **penguatan kepemimpinan partisipatif** yang mampu mendorong keterlibatan ASN. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan beberapa intervensi, antara lain **pelatihan kepemimpinan, bimbingan teknis penguatan nilai BerAKHLAK, program coaching dan mentoring, pelatihan sosial-kultural**, pembentukan **laboratorium inovasi**, serta pemanfaatan ASN **Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat efektivitas tata kelola, meningkatkan semangat kerja ASN, dan mendorong inovasi birokrasi di Kota Banda Aceh.

## 9. Kota Sorong

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Kota Sorong melibatkan 53 responden ASN dengan komposisi 58,5% perempuan dan 41,5% laki-laki. Distribusi generasi menunjukkan dominasi Generasi Y sebanyak 27 responden (50,9%), diikuti oleh Generasi Z sebanyak 12 responden (22,6%), serta Generasi X sebanyak 14 responden (26,5%). Tidak ada responden dari kelompok Generasi Baby Boomer.

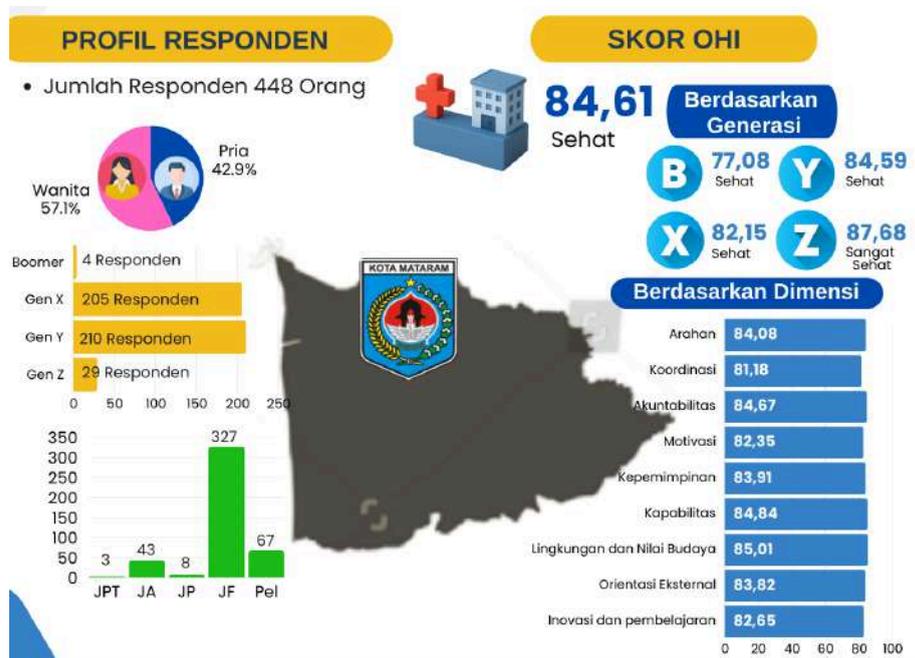


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa skor OHI Kota Sorong mencapai 83,44, pada kategori Sehat. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi pada aspek **Arahan Organisasi (84,59)**, **Kapabilitas SDM (84,59)**, dan **Akuntabilitas (84,12)**, yang mencerminkan kejelasan visi, kompetensi pegawai yang baik, dan sistem pertanggungjawaban yang solid. Selain itu, dimensi **Kepemimpinan (84,43)**, **Lingkungan dan Nilai Budaya (82,23)**, dan **Orientasi Eksternal (82,55)** turut mendukung stabilitas kinerja organisasi. Meski demikian, beberapa dimensi masih memerlukan perhatian khusus, terutama **Koordinasi (80,82)**, **Motivasi ASN (80,82)**, serta **Inovasi dan Pembelajaran (81,76)**. Ketiga dimensi ini perlu dioptimalkan untuk meningkatkan sinergi lintas unit, memperkuat budaya kolaborasi, dan mendorong pembelajaran berkelanjutan di lingkungan organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, strategi penguatan diarahkan pada **peningkatan efektivitas koordinasi melalui platform komunikasi terpadu**, penguatan **motivasi pegawai** dengan sistem penghargaan dan pengakuan non-finansial, serta pengembangan **inovasi berbasis kolaborasi lintas generasi** untuk memperkuat kapasitas adaptif birokrasi. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan beberapa intervensi, antara lain **pelatihan kepemimpinan**, pembentukan **laboratorium inovasi**, pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)**, serta kegiatan **team building** untuk meningkatkan kerja sama dan keterlibatan pegawai. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat tata kelola, meningkatkan produktivitas ASN, dan mempercepat transformasi birokrasi di Kota Sorong menuju organisasi publik yang adaptif dan inovatif.

## 10. Kota Mataram

Survei **Organizational Health Index (OHI) 2025** pada Pemerintah Kota Mataram melibatkan **448 responden ASN** dengan komposisi **57,1% perempuan** dan **42,9% laki-laki**. Distribusi generasi menunjukkan jumlah yang relatif seimbang antara **Generasi Y** sebanyak **210 responden (46,9%)** dan **Generasi X** sebanyak **205 responden (45,8%)**, diikuti oleh **Generasi Z** sebanyak **29 responden (6,5%)** serta kontribusi kecil dari kelompok **Boomer** sebanyak **4 responden (0,9%)**.

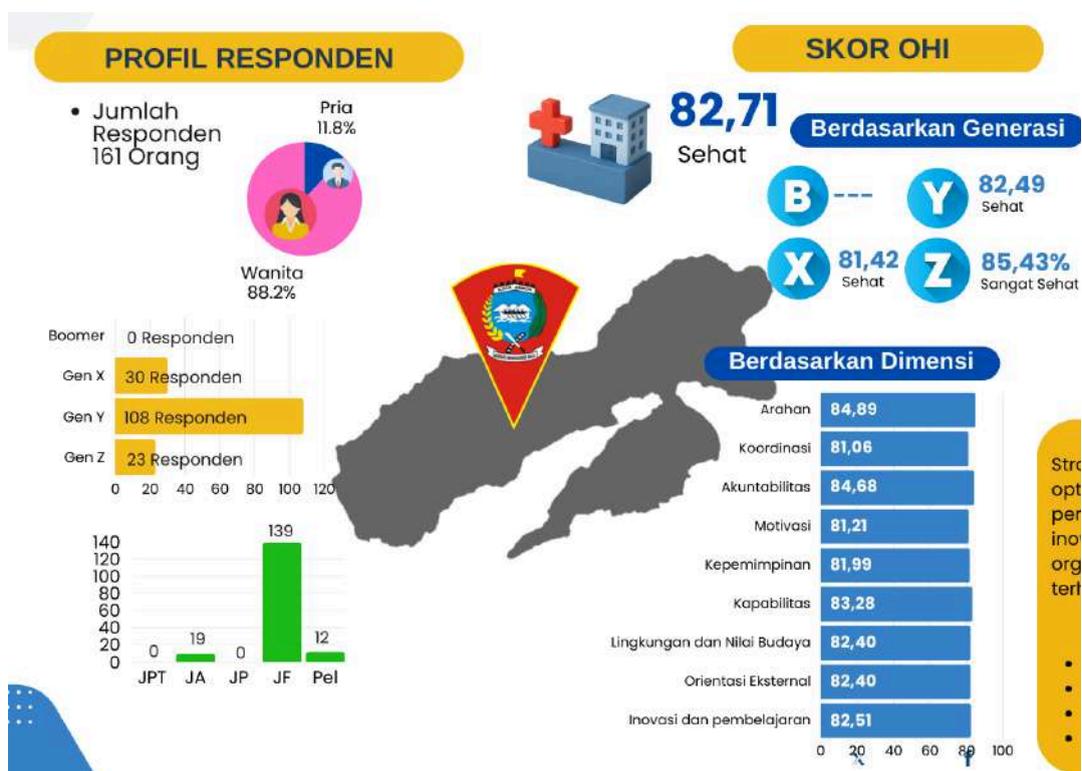


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa skor OHI Kota Mataram mencapai **84,61**, pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi pada **Lingkungan dan Nilai Budaya (85,01)**, **Kapabilitas SDM (84,84)**, dan **Akuntabilitas (84,67)**, yang mencerminkan terciptanya budaya kerja yang kuat, kompetensi pegawai yang memadai, dan sistem pertanggungjawaban yang solid. Selain itu, **Kepemimpinan (83,91)**, **Arahan Organisasi (84,08)**, dan **Motivasi ASN (82,35)** turut mendukung kinerja organisasi. Meskipun demikian, beberapa dimensi masih perlu diperkuat, terutama **Koordinasi (81,18)** dan **Inovasi serta Pembelajaran (82,65)**, yang menjadi area prioritas dalam meningkatkan sinergi lintas unit dan mendorong kreativitas berkelanjutan.

Berdasarkan hasil temuan ini, strategi penguatan diarahkan pada **optimalisasi kerja sama lintas generasi**, pemanfaatan **lingkungan kerja yang positif** untuk mempercepat proses inovasi, serta **penguatan mekanisme koordinasi dan pembelajaran berkelanjutan berbasis teknologi**. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan intervensi berupa **pelatihan coaching dan mentoring**, penyelenggaraan **lomba inovasi** untuk memacu kreativitas ASN, **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF) dalam pengembangan kapasitas**, serta pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berbasis teknologi. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas tata kelola, mendorong inovasi berkelanjutan, dan memperkuat kapasitas birokrasi Kota Mataram agar semakin adaptif dan berdaya saing.

## 11. Kota Ambon

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Kota Ambon melibatkan 161 responden ASN dengan komposisi 88,2% perempuan dan 11,8% laki-laki. Distribusi generasi menunjukkan dominasi Generasi Y sebanyak 108 responden (67,1%), diikuti oleh Generasi X sebanyak 30 responden (18,6%), dan Generasi Z sebanyak 23 responden (14,3%), sementara tidak ada responden dari kelompok Generasi Baby Boomer.

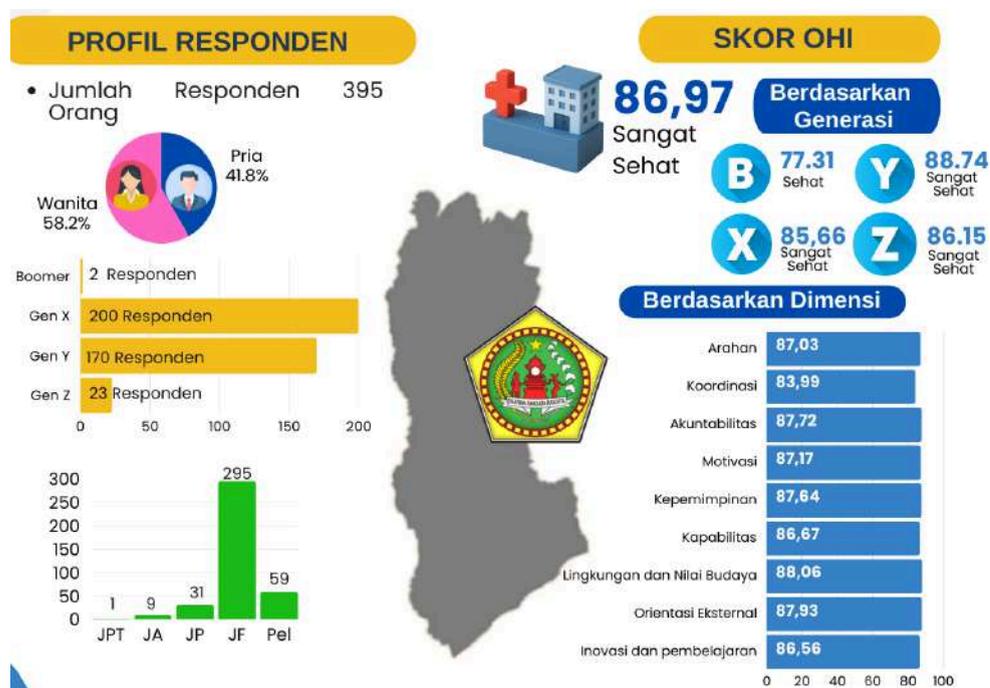


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa skor OHI Kota Ambon mencapai 82,71, menempatkan daerah ini pada kategori **Sehat**. Analisis per dimensi memperlihatkan kekuatan utama organisasi pada aspek **Arahan Organisasi (84,89)**, **Akuntabilitas (84,68)**, dan **Kepemimpinan (81,99)**, yang mencerminkan kejelasan arah kebijakan, sistem pertanggungjawaban yang kuat, dan kepemimpinan yang efektif. Selain itu, **Kapabilitas SDM (83,28)**, **Lingkungan dan Nilai Budaya (82,40)**, serta **Orientasi Eksternal (82,40)** juga mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang stabil dan inklusif. Meskipun seluruh dimensi berada pada skor di atas rata-rata, beberapa area tetap perlu dioptimalkan, khususnya **Inovasi dan Pembelajaran (82,51)** serta **Koordinasi (81,06)**, untuk memastikan keberlanjutan kolaborasi lintas unit, peningkatan kreativitas, dan responsivitas terhadap dinamika eksternal.

Berdasarkan hasil temuan, strategi penguatan diarahkan pada **optimalisasi kolaborasi lintas generasi**, peningkatan **kreativitas melalui program inovasi bersama**, serta penguatan **budaya organisasi yang adaptif dan responsif** terhadap perubahan lingkungan strategis. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan intervensi berupa **bimbingan teknis penguatan nilai BerAKHLAK**, **pelatihan manajemen perubahan**, program **pengembangan inovasi sektor publik**, serta **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF) dalam pengembangan kapasitas ASN**. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat kinerja birokrasi Kota Ambon, meningkatkan daya saing organisasi, dan mendorong terbentuknya ekosistem inovasi yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

## 12. Provinsi Papua Barat

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Kabupaten Gianyar melibatkan 395 responden ASN dengan komposisi 58,2% perempuan dan 41,8% laki-laki. Distribusi generasi menunjukkan dominasi Generasi X sebanyak 200 responden (50,6%), diikuti oleh Generasi Y sebanyak 170 responden (43%), serta Generasi Z sebanyak 23 responden (5,8%), dan terdapat 2 responden dari kelompok Boomer (0,5%).

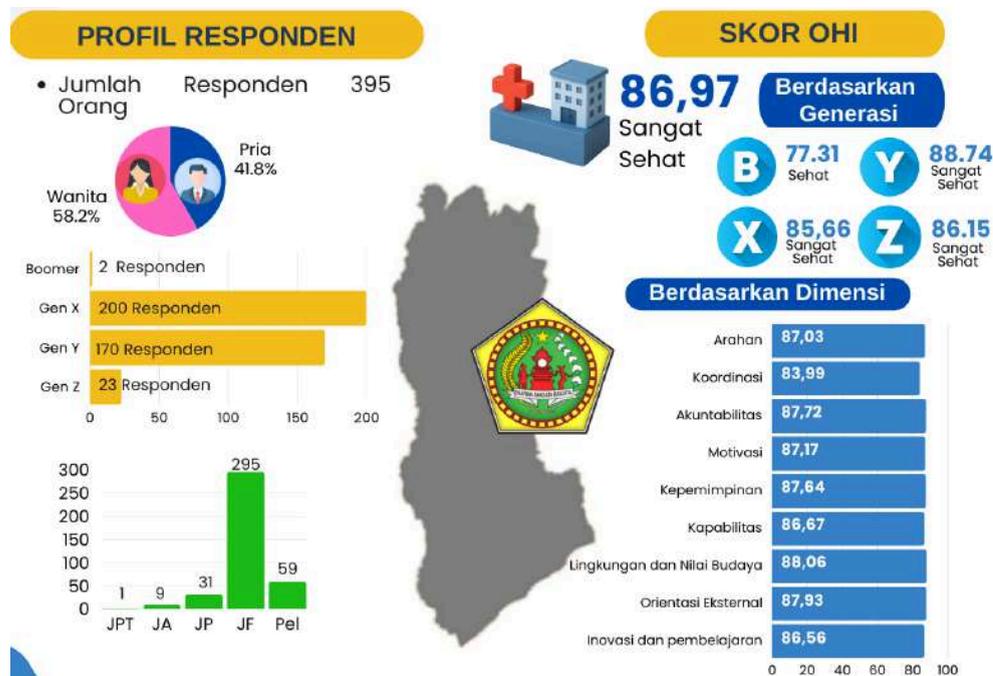


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Kabupaten Gianyar mencapai 86,97**, menempatkan daerah ini pada kategori **Sangat Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan kekuatan utama organisasi terletak pada **Lingkungan dan Nilai Budaya (88,06)**, **Orientasi Eksternal (87,93)**, dan **Akuntabilitas (87,72)**, yang mencerminkan budaya kerja yang kuat, sistem pertanggungjawaban yang solid, dan keterbukaan organisasi terhadap kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Selain itu, **Arahan Organisasi (87,03)**, **Motivasi ASN (87,17)**, **Kepemimpinan (87,64)**, dan **Kapabilitas SDM (86,67)** juga menunjukkan capaian skor yang sangat baik, menegaskan keberhasilan organisasi dalam menjaga integrasi visi, kolaborasi lintas unit, dan kompetensi pegawai. Sementara itu, dimensi **Koordinasi (83,99)** memiliki skor paling rendah dibandingkan dimensi lainnya, meskipun masih berada pada kategori **Sangat Sehat**, sehingga tetap menjadi area yang perlu diperkuat untuk meningkatkan efektivitas sinergi lintas fungsi.

Berdasarkan hasil temuan, strategi penguatan diarahkan pada **pemanfaatan digitalisasi dan optimalisasi kolaborasi lintas unit** secara lebih strategis untuk mempertahankan capaian kinerja tinggi serta memperkuat ekosistem inovasi. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan intervensi berupa **lomba inovasi** untuk mendorong kreativitas ASN, **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF) dalam pengembangan kapasitas**, serta pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berkelanjutan. Dengan implementasi strategi ini, Kabupaten Gianyar diharapkan mampu menjaga status sebagai organisasi **Sangat Sehat** sekaligus meningkatkan daya saing birokrasi yang adaptif, inovatif, dan inklusif.

### 13. Kabupaten Gianyar

Survei Organizational Health Index (OHI) 2025 pada Pemerintah Kabupaten Gianyar melibatkan 395 responden ASN dengan komposisi 58,2% perempuan dan 41,8% laki-laki. Distribusi generasi menunjukkan dominasi Generasi X sebanyak 200 responden (50,6%), diikuti oleh Generasi Y sebanyak 170 responden (43%), serta Generasi Z sebanyak 23 responden (5,8%), dengan kontribusi kecil dari kelompok Boomer sebanyak 2 responden (0,5%).

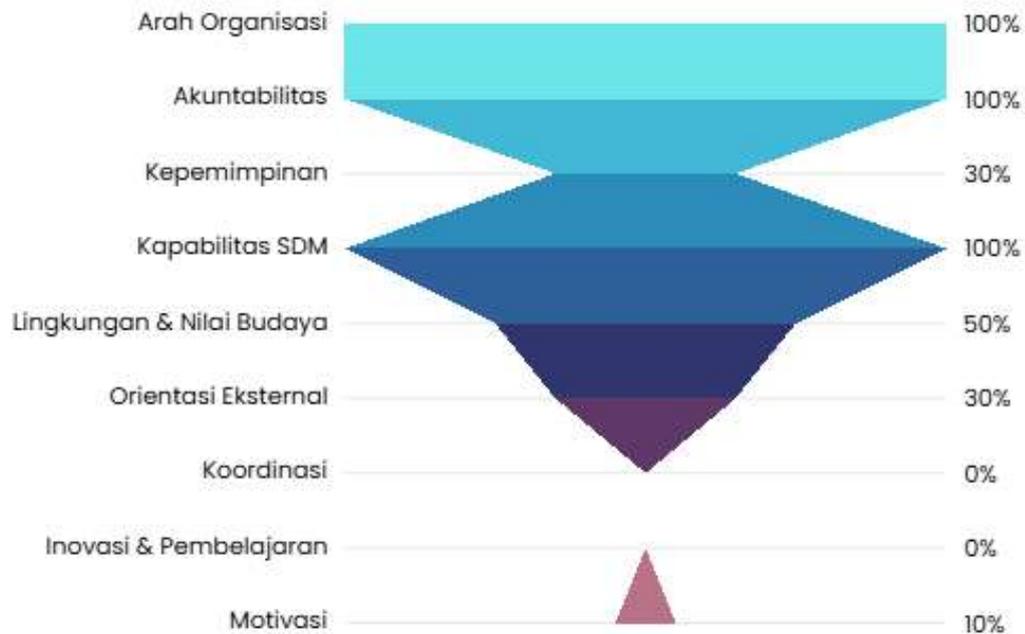


Hasil pengukuran menunjukkan bahwa **skor OHI Kabupaten Gianyar mencapai 86,97**, menempatkan daerah ini pada kategori **Sangat Sehat**. Analisis per dimensi menunjukkan bahwa kekuatan utama organisasi terletak pada **Lingkungan dan Nilai Budaya (88,06)**, **Orientasi Eksternal (87,93)**, dan **Akuntabilitas (87,72)**, yang mencerminkan budaya kerja yang kuat, sistem pertanggungjawaban yang solid, dan keterbukaan organisasi terhadap kolaborasi eksternal. Selain itu, dimensi **Motivasi ASN (87,17)**, **Kepemimpinan (87,64)**, dan **Kapabilitas SDM (86,67)** juga menunjukkan skor yang sangat tinggi, menegaskan keberhasilan organisasi dalam menjaga integrasi visi dan meningkatkan kompetensi pegawai. Sementara itu, **Koordinasi (83,99)** memiliki skor paling rendah dibandingkan dimensi lainnya, namun masih berada pada kategori **Sangat Sehat**, sehingga tetap menjadi prioritas penguatan untuk memastikan sinergi lintas unit berjalan lebih optimal.

Berdasarkan temuan tersebut, strategi penguatan diarahkan pada **pemanfaatan digitalisasi dan optimalisasi kolaborasi lintas unit** untuk mempertahankan capaian kinerja tinggi serta memperkuat ekosistem inovasi yang adaptif. Dari sisi teknis, LAN merekomendasikan beberapa intervensi, antara lain **lomba inovasi** untuk mendorong kreativitas ASN, **penguatan peran Jabatan Fungsional (JF) dalam pengembangan kapasitas**, serta pemanfaatan **ASN Corporate University (ASN Corpu)** sebagai platform pembelajaran berbasis teknologi. Dengan implementasi strategi ini, Kabupaten Gianyar diharapkan mampu mempertahankan statusnya sebagai organisasi **Sangat Sehat**, sekaligus meningkatkan efektivitas tata kelola dan daya saing birokrasi yang inklusif dan inovatif.

## BAB IV REKOMENDASI

Hasil survei dari keseluruhan lokus menunjukkan variasi skor setiap dimensi OHI baik sebagai kekuatan maupun kelemahan. Dimensi seperti Arah yang Jelas dan Kapabilitas SDM lebih sering muncul sebagai kekuatan di banyak wilayah, mencerminkan kejelasan visi dan kompetensi pegawai yang relatif baik. Sebaliknya, dimensi seperti Koordinasi dan Kontrol serta Inovasi dan Pembelajaran kerap muncul sebagai kelemahan, menandakan perlunya penguatan sinergi lintas unit dan pembaruan berkelanjutan.



Permasalahan utama ada pada lemahnya dimensi Koordinasi dan Kontrol utamanya disebabkan oleh forum koordinasi yang tidak berjalan secara rutin dan lemahnya sistem supervisi lintas unit. Kondisi ini berdampak pada tumpang tindih program, inefisiensi penggunaan sumber daya, serta rendahnya akuntabilitas kinerja organisasi. Sebagai alternatif, perlu dilakukan penguatan mekanisme koordinasi melalui forum rutin, penyusunan SOP lintas unit, serta pemanfaatan platform digital pemantauan terpadu yang terintegrasi dengan e-SAKIP dan SIPD sesuai arahan Perpres No. 93 Tahun 2024.

Berkenaan dengan hal tersebut, perlu penekanan pada penguatan jalur koordinasi dan supervisi lintas unit, penyelarasan SOP berbasis platform terpadu, serta peningkatan kapasitas kepemimpinan organisasi. Implementasi strategi ini memerlukan peran aktif berbagai pemangku kepentingan, termasuk Kementerian PANRB, LAN-Pusjar SKMP, dan Pemerintah Daerah untuk memastikan konsistensi kebijakan dan keberlanjutan monitoring.

Permasalahan selanjutnya ada pada dimensi **Inovasi dan Pembelajaran**. Hal ini berkaitan dengan rendahnya adopsi pembelajaran inovatif dan terbatasnya pemanfaatan teknologi pendukung. Kondisi ini berdampak pada terhambatnya kemampuan birokrasi dalam

beradaptasi terhadap perubahan serta rendahnya responsivitas terhadap kebutuhan publik. Sebagai alternatif, diperlukan massivitas program pengembangan kapasitas ASN melalui *microlearning*, implementasi *coaching* dan *mentoring*, pembentukan laboratorium inovasi daerah, serta pemanfaatan teknologi *AI* dalam tata kelola kebijakan publik. Upaya ini diarahkan agar selaras dengan target RPJMN 2025–2029 untuk membangun birokrasi yang adaptif dan responsif.

Berkenaan dengan hal tersebut, perlu penekanan pada intensitas dan massivitas inovasi dan pembelajaran yang adaptif melalui metode *microlearning*, pemanfaatan *coaching* dan *mentoring*, serta pembentukan laboratorium inovasi daerah sebagai pusat pengembangan kebijakan dan program berbasis bukti. Kolaborasi lintas stakeholder menjadi faktor kunci, melibatkan Kementerian PANRB, Bappenas, LAN-Pusjar SKMP, dan Pemerintah Daerah untuk memastikan keberlanjutan program serta penguatan kapasitas aparatur secara menyeluruh.

## 1. Peran Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Lembaga Administrasi Negara memiliki peran strategis dalam mengintervensi dan memperkuat dimensi **OHI** yang masih lemah, terutama pada aspek **Inovasi dan Pembelajaran**. Sebagai lembaga yang berkewenangan dalam pengembangan kapasitas ASN, LAN telah merancang dan memfasilitasi sejumlah program yang sejalan dengan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan dan pengembangan inovasi birokrasi di seluruh instansi pemerintah sehingga *best practice* yang ada tersebut perlu diimplementasikan juga pada lokus yang membutuhkan. Berikut beberapa bentuk intervensi yang dapat dilakukan LAN.

### a. Penguatan Koordinasi dan Manajemen Pelatihan

Untuk meningkatkan efektivitas koordinasi antarunit, LAN memfasilitasi *Training Officer Course (TOC)* yang difokuskan pada pengembangan keterampilan manajemen pelatihan dan perencanaan koordinasi strategis. Melalui pendekatan ini, ASN dibekali kompetensi dalam mengelola, memantau, dan mengevaluasi program secara terukur, sehingga kualitas koordinasi lintas sektor dapat lebih terintegrasi dan efisien.

### b. Peningkatan Inovasi dan Pembelajaran Adaptif

LAN mendukung inovasi dan transformasi pembelajaran ASN melalui program **INOLAND** serta penguatan literasi digital dan kecerdasan buatan (AI). Program ini mendorong ASN untuk mengadopsi teknologi dan memanfaatkan metode pembelajaran berbasis digital, sekaligus memperkuat budaya inovasi dalam organisasi. Selain itu, LAN menyediakan **Pelatihan *Coaching* dan *Mentoring*** sebagai bagian dari strategi pengembangan kapasitas ASN untuk mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kesiapan menghadapi perubahan.

### c. Peningkatan Motivasi dan Kapabilitas ASN

Peningkatan kompetensi ASN juga difasilitasi melalui **ASN *Talent Academy*** dan program **ASN *Berpajar***. Kedua program ini dirancang untuk memperluas wawasan kepemimpinan,

membangun profesionalisme, serta mengembangkan kapasitas ASN dalam merespons dinamika kebijakan publik. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah daerah dan pusat memiliki talenta ASN unggul yang siap mengelola inovasi dan memperkuat tata kelola pemerintahan.

#### d. Integrasi Akuntabilitas dan Orientasi Eksternal

LAN juga mendorong perbaikan dimensi **Akuntabilitas** dan **Orientasi Eksternal** melalui integrasi sistem pelaporan kinerja, pemanfaatan platform e-learning, serta penyebaran **best practices** antarinstansi. Program ini mendukung pengelolaan informasi kebijakan berbasis data, mengoptimalkan kolaborasi antarinstansi, dan mempercepat proses adaptasi organisasi terhadap perkembangan lingkungan eksternal.

Dengan strategi tersebut, LAN tidak hanya berperan sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai **motor penggerak perubahan birokrasi** yang berorientasi pada inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Seluruh program dapat dikembangkan lebih lanjut dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing instansi, sehingga penerapannya bersifat adaptif, kontekstual, dan berdampak nyata pada peningkatan kinerja organisasi publik.

## 2. Kontribusi Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan LAN RI

Setiap Pusjar di lingkup LAN memiliki peran strategis dalam memperkuat kapasitas kelembagaan dan kinerja organisasi pemerintah melalui pelatihan, pengkajian, dan pengembangan kebijakan publik. Dalam konteks OHI yang telah dilakukan, Pusjar dapat mengintervensi langkah langkah untuk menguatkan dimensi OHI yang masih lemah, khususnya pada aspek Koordinasi & Kontrol serta Inovasi & Pembelajaran. Peran Pusjar tidak hanya berfokus pada penguasaan aspek teknis, tetapi juga mendorong perubahan perilaku organisasi dan memperkuat tata nilai birokrasi secara menyeluruh, yang dapat dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, yakni:

- a. **Pendekatan Spesifik Berbasis Mandat Kelembagaan;** Pusjar memiliki mandat utama untuk menyelenggarakan pelatihan, pengkajian, dan pengembangan kapasitas kebijakan publik. Oleh karena itu, setiap intervensi terhadap dimensi OHI lemah harus dirancang selaras dengan penguatan kapasitas perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Intervensi diarahkan bukan hanya pada penguasaan teknis, tetapi juga perubahan perilaku organisasi (*organizational behavior*) dan penguatan tata nilai birokrasi.
- b. **Experiential Learning;** Mengingat OHI mengukur kesehatan organisasi secara holistik, program pelatihan tidak cukup disampaikan dalam format klasikal. Pusjar dapat menggabungkan *case method*, *policy simulation*, dan *action learning project* untuk memastikan peserta mengimplementasikan materi langsung di unit kerjanya. Untuk dimensi Inovasi & Pembelajaran, peserta menghasilkan prototipe inovasi yang diuji coba dalam skala kecil di instansi asalnya selama periode pasca-pelatihan.

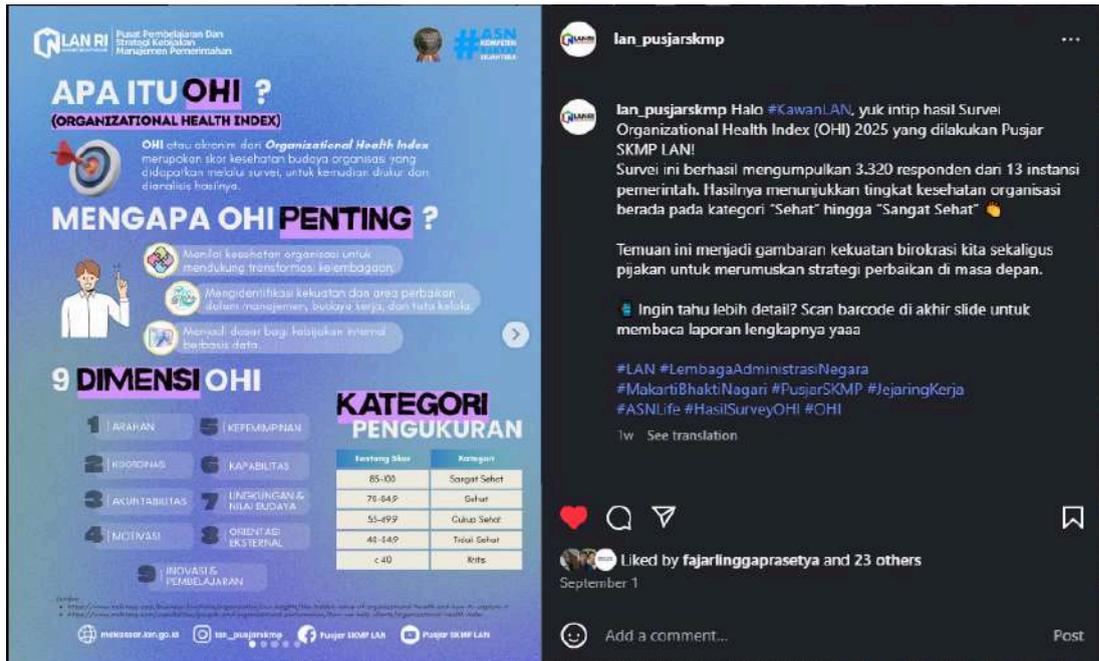
- c. **Pendekatan Lintas Generasi ASN;** Hasil survei menunjukkan adanya dominasi Generasi X di sebagian wilayah. Pusjar dapat merancang modul yang mengakomodasi perbedaan gaya kerja dan motivasi antar generasi, agar dimensi seperti Motivasi dan Koordinasi & Kontrol dapat ditingkatkan melalui *cross-generational mentoring* dan *team-based learning*.
- d. **Pemanfaatan Teknologi dan AI dalam Kebijakan Publik;** Untuk memperkuat Inovasi & Pembelajaran, Pusjar dapat memfasilitasi pelatihan penggunaan *Artificial Intelligence Policy Tools* dalam tiap program kegiatan unit kerja serta dalam analisis kebijakan. Pendekatan ini mendorong ASN mengadopsi *evidence-based policy making* yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.
- e. **Pengukuran Dampak Pasca-Intervensi;** Efektivitas intervensi dapat diukur dengan *pre-test* dan *post-test* OHI di instansi terkait koordinasi, inovasi, dan motivasi untuk melacak implementasi rencana aksi hasil pelatih.

## BAB V PUBLIKASI HASIL

Dari hasil analisis dan rekomendasi yang telah dibuat, Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan telah melakukan advokasi dan publikasi hasil survei ini ke dalam berbagai kanal media antara lain.

### 1. Media Sosial Pusjar SKMP

Terpublish pada halaman instagram Pusjar SKMP, pada tanggal 1 September 2025.



[https://www.instagram.com/p/DOC54DnkfBE/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/DOC54DnkfBE/?img_index=1)

### 2. Tayangan Podcast TVRI Sulawesi Selatan

Tim Kajian Pusjar SKMP berkolaborasi dengan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan TVRI untuk menyebarkan hasil survei dalam bentuk *podcast* yang disiarkan daring melalui kanal YouTube “Catatan Topi Merah”. Pada *podcast* kali ini dihadiri oleh narasumber dari Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yaitu Bapak Drs. H. Jufri Rahman, M.Si..



[https://www.youtube.com/watch?v=J\\_NgDWb9bbw](https://www.youtube.com/watch?v=J_NgDWb9bbw)

### 3. Media Indonesia

Hasil survei ini juga di publikasikan di media online pada harian Media Indonesia. Terpublish pada tanggal 11 September 2025.

Home > Nusantara

## LAN RI: Mayoritas Birokrasi Daerah Indonesia Tergolong Sehat, Beberapa Capai Sangat Sehat

Media Indonesia 11/9/2025 12:26

Opini

- Gelombang Demo Akhir Agustus 2025: Alarm...
- Dua Dekade Setelah 9/11 Masa Depan Penangan...
- Melawan Sepi

Kolom Pakar

Momentum Partai

<https://mediaindonesia.com/nusantara/810118/lan-ri-mayoritas-birokrasi-daerah-indonesia-tergolong-sehat-beberapa-capai-sangat-sehat>

# LAMPIRAN

## SURVEI ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX (OHI)

### Deskripsi:

Survei ini diadaptasi dari **Organizational Health Index** atau **OHI** yang diperkenalkan oleh McKinsey and Company. OHI adalah sebuah *framework* dan *tools* yang dibuat untuk menilai tingkat kesehatan organisasi. Pengukuran dilakukan dengan menilai seberapa baik sebuah organisasi berfungsi secara internal untuk mendukung kinerjanya dalam jangka panjang. McKinsey menggunakan OHI untuk membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahannya serta memberikan garis besar untuk transformasi budaya dan organisasi. Ada 9 elemen yang akan diukur melalui survei ini, yaitu **arahan, koordinasi, inovasi, motivasi, kepemimpinan, kapabilitas, lingkungan dan nilai, orientasi eksternal**, dan **akuntabilitas**. Masing-masing elemen terdiri dari 3-4 pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala Likert.

### Tujuan:

Survei ini dilakukan di Instansi Pemerintah dan bertujuan untuk:

1. Mengetahui tingkat kesehatan Instansi Pemerintah untuk mendukung transformasi kelembagaan;
2. Mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam aspek manajemen, budaya kerja, dan tata kelola;
3. Menyediakan dasar *evidence-based* untuk intervensi kebijakan internal (misalnya pelatihan, rotasi, atau penguatan struktur).

### Petunjuk Pengisian Survei:

1. Informasi yang Bapak/Ibu berikan bersifat rahasia dan akan dipergunakan dengan semestinya. Kontribusi Bapak/Ibu dalam pengisian survei akan menjadi masukan yang bermanfaat untuk perbaikan organisasi ke depannya;
2. Pada survei ini, Bapak/Ibu akan mengisi tiga bagian yang berisikan beberapa pertanyaan. Seluruh item pertanyaan survei ini merupakan pertanyaan tertutup dan mohon diisi dengan jujur, sesuai dengan pengalaman Anda. Pastikan seluruhnya terisi dengan lengkap dan tidak ada yang terlewat.
3. Total pertanyaan survei berjumlah **27** pertanyaan dan membutuhkan waktu pengerjaan sekitar 10-20 menit.

### Identitas Responden

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuisisioner ini, dimohon kepada Bapak/Ibu mengisi identitas diri terlebih dahulu (Jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan diperlakukan secara rahasia).

1. Nama Pegawai :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Tahun Lahir/Generasi :
  - Baby Boomers : 1946-1964
  - Gen X : 1965-1980
  - Gen Y (Milenial) : 1981-1996
  - Gen Z : 1997-2012
4. Lama menjadi ASN :
  - 0-10 Tahun
  - 11-20 Tahun
  - >20 Tahun
5. Status : Menikah / Lajang
6. Pendidikan Terakhir : SMA/ D3 /S1/ S2 /S3
7. Jabatan : JPT, JA, JP, JF, JPel
8. Unit Kerja : ..... (setingkat Eselon II)

## Dimensi Penyelarasan (*Internal Alignment*)

### A. Arahan

1. Saya memahami visi organisasi dengan jelas dan merasa visi tersebut memberikan arah dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Saya mampu mengaitkan visi organisasi dengan tugas dan pekerjaan saya, baik dalam konteks strategis maupun teknis.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Organisasi menyediakan media dan sarana komunikasi yang efektif bagi pegawai untuk memahami dan mendiskusikan visi organisasi secara *berkala*.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

### B. Koordinasi

1. Saya merasa peran dan tanggung jawab antara unit kerja sudah cukup jelas, sehingga pekerjaan tidak tumpang tindih.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Ketika saya membutuhkan informasi atau dukungan dari unit lain, saya bisa mendapatkannya dengan cepat dan jelas.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Dalam menjalankan tugas, saya jarang menghadapi hambatan karena miskomunikasi atau kurangnya koordinasi antar bagian

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Netral
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

### C. Akuntabilitas

1. Saya memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab saya dalam pekerjaan serta terdorong untuk memberikan hasil terbaik.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Organisasi memberikan dukungan utk pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Target Kinerja yang diberikan dapat dipahami dengan jelas serta dapat di ukur ketercapaian Output dan Outcamenya

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

### Dimensi Eksekusi (*Quality of Execution*)

#### A. Motivasi

1. Saya merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Saya merasa diakui dan dihargai atas kontribusi saya di tempat kerja

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Lingkungan kerja di organisasi ini mendukung kreativitas dan inovasi.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

## B. Kepemimpinan

1. Dalam pengambilan keputusan/kebijakan yang kompleks, pimpinan selalu berdasar pada data dan bukti dukung (evidence-based).

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Pimpinan memberikan ruang bagi saya untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Saya merasa bisa menyampaikan pendapat kepada pimpinan tanpa rasa takut.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

## C. Kapabilitas

1. Saya memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas saya dengan baik.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Saya merasa ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan saya.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Organisasi memiliki sistem atau budaya berbagi pengetahuan yang baik.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

## Dimensi Pembaharuan (*Capacity for Renewal*)

### A. Lingkungan dan Nilai Budaya

1. Lingkungan kerja di organisasi ini mendukung keberagaman latar belakang, ide, dan cara kerja

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Organisasi ini mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance).

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Rekan kerja saya saling menghormati dan bekerja secara profesional.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

### B. Orientasi Eksternal

1. Organisasi secara aktif mencari masukan dari pengguna layanan untuk meningkatkan kualitas layanan.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Organisasi menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pengguna layanan.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Stakeholder eksternal memandang organisasi kami sebagai institusi yang kooperatif dan profesional.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

### C. Inovasi dan pembelajaran

1. Organisasi menyediakan sumber daya dan proses yang jelas untuk menyalurkan serta menilai ide inovatif dari karyawan.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

2. Ide-ide inovatif dari karyawan sering dipertimbangkan dan diimplementasikan oleh organisasi.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

3. Kegagalan dalam proses inovasi dipandang sebagai kesempatan belajar, bukan sebagai kesalahan yang harus dihukum.

Jawaban :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Tidak setuju
- d. Sangat tidak setuju

