



INTEGRITAS



PROFESIONAL



INOVATIF



PEDULI

Pusat Inovasi Kelembagaan & Sumber Daya Aparatur

**PIKSA**  
*Memampukan Bangsa*



NASKAH AKADEMIK

# Roadmap

INOVASI ADMINISTRASI NEGARA



# PENYUSUNAN PANDUAN PENGEMBANGAN INOVASI SEKTOR PUBLIK



Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur  
Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara  
Lembaga Administrasi Negara  
Jakarta - 2016



**PUSAT INOVASI KELEMBAGAAN & SUMBER DAYA APARATUR  
DEPUTI INOVASI ADMINISTRASI NEGARA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

PERPUSTAKAAN NASIONAL: KATALOG DALAM TERBITAN (KDT)

**PENYUSUNAN PANDUAN PENGEMBANGAN INOVASI SEKTOR PUBLIK  
(ROADMAP INOVASI ADMINISTRASI NEGARA)**

ICHWAN SANTOSA, AGUSTINUS SULISTYO TP, ET AL.

ISBN .....

**PENYUSUNAN PANDUAN PENGEMBANGAN  
INOVASI SEKTOR PUBLIK**

**Roadmap Inovasi Administrasi Negara**

Diterbitkan oleh :

Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur  
Deputi Inovasi Administrasi Negara  
Lembaga Administrasi Negara

Jl. Veteran Nomor 10, Jakarta Pusat  
Telp. (021) 3868201-05 ext. 137-138 | Fax. (021) 3868201

**Cetakan Pertama  
Desember 2016**

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.  
Diperbolehkan memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini  
dalam rangka memperluas pembelajaran bangsa.

## **PENYUSUNAN PANDUAN PENGEMBANGAN INOVASI SEKTOR PUBLIK Roadmap Inovasi Administrasi Negara**

### **Tim Peneliti :**

Iohwan Santosa, S.Sos  
Agustinus Sulistyio Tri Putranto, SE., M.Si  
Indra Mudrawan, S.Sos, M.Si  
Riris Elisabeth, SH., M.Hum  
Drs. Haris Faozan, M.Si  
Caca Syahroni, S.IP, M.Si  
Drs. Purwadi  
Ladiatno Samsara, S.IAN  
Yuniati  
Sutriatih Wariasih

### **Tim Penyunting:**

Drs. Haris Faozan, M.Si  
DR. Tri Widodo Wahyu Utomo, MA  
DR. Muhammad Aswad, M.Si





**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

**SAMBUTAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena berkat rahmat dan karuniaNya lah Naskah Akademik panduan pengembangan inovasi sektor publik ini dapat diselesaikan. Panduan pengembangan inovasi sektor publik yang disusun dalam bentuk Roadmap Inovasi Administrasi Negara ini merupakan sebuah tawaran konsep dalam menjawab dinamika inovasi sektor publik yang sedang berada dalam masa euforianya. Geliat inovasi saat ini terjadi di berbagai lini sektor publik, pada level individu, unit kerja, hingga organisasi pada tingkat pusat maupun daerah.

Gerakan inovasi yang terbilang masif ini perlu dikelola secara lebih terstruktur. Dalam perspektif *whole of government*, satu inovasi dan inovasi lainnya harus saling mendukung dan saling melengkapi, sinergi dengan satu arah tujuan yang sama. Inovasi yang seperti ini akan nampak sebagai sebuah bangunan, bukan komponen yang tercecer-cecer, yang mungkin memberikan manfaat tertentu namun tidak bersifat signifikan dalam menjawab tantangan perubahan. Pemerintah butuh berakselerasi, oleh karena itu, perkembangan inovasi itu sendiri perlu diinovasi.

Gagasan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara menjadi sebuah terobosan yang ditawarkan oleh LAN dalam upaya menempatkan inovasi yang bergerak secara menyebar (sentrifugal) kedalam suatu jalur yang mengarah kepada pencapaian tujuan pembangunan, khususnya jangka menengah. Melalui gagasan ini, inovasi yang muncul tidak akan menjadi gerakan sporadis yang berdampak kecil terhadap visi pembangunan namun menjadi upaya terstruktur dalam memastikan tercapainya target-target pembangunan yang telah dicanangkan dalam dokumen perencanaan pemerintah. Menuju Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian.

Jakarta, Desember 2016

**KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

DR. Adi Suryanto, M.Si

## KATA PENGANTAR

Segala puji marilah kita panjatkan kepada Sang Maha Pencipta, yang telah memberikan spirit dan kekuatan untuk dapat menyelesaikan penyusunan Naskah Akademik panduan ini. Panduan yang disusun seiring dengan munculnya gagasan untuk mendesain suatu konsep pengembangan inovasi sektor publik dalam bentuk penyusunan roadmap administrasi negara. Sebuah gagasan baru yang bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai ide inovasi administrasi negara kedalam perencanaan pembangunan jangka menengah, ditengah fenomena pertumbuhan inovasi sektor publik yang bagaikan jamur di musim hujan.

Sebagai gagasan baru, konsep roadmap inovasi administrasi negara didesain tidak dalam posisi sebagai panduan teknis yang memuat aspek kegiatan secara rinci seperti roadmap lainnya. Konsep roadmap inovasi administrasi negara yang dibangun berbentuk perumusan daftar kebutuhan inovasi secara sektoral (per urusan) maupun lintas sektor (multi urusan) dalam kerangka waktu 5 (lima) tahun-an. Daftar kebutuhan inovasi diharapkan dapat menjadi acuan bagi K/L/D untuk menyusun program/kegiatan inovatif yang mampu meningkatkan kinerja yang bersangkutan dalam konteks kontribusinya terhadap pencapaian tujuan pembangunan jangka menengah.

Dengan konsep yang sedikit berbeda dengan roadmap lainnya, maka dibutuhkan cara dan pendekatan yang berbeda pula dalam merumuskan roadmap inovasi administrasi negara ini. Agar roadmap dipahami secara seragam oleh seluruh K/L/D, khususnya secara filosofis-substantif, maka naskah panduan ini pun kami susun dengan menyajikan pengenalan singkat mengenai konsep penyusunan roadmap inovasi administrasi negara itu sendiri. Akhir kata, semoga panduan ini dapat diterima dan memberikan manfaat dalam upaya memahami konsep roadmap inovasi administrasi negara berikut proses penyusunannya. Demi mewujudkan pemerintahan yang inovatif.

Jakarta, Desember 2016

Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara

DR. Tri Widodo Wahyu Utomo

# DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sambutan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel dan Gambar .....	vi
<b>Bab I. Pendahuluan</b>	
Latar Belakang .....	1
Tujuan dan Saran .....	2
Sistematik Penulisan .....	3
Pengguna .....	3
<b>Bab II. Kerangka Pikir, Kebijakan, dan Konsepsi</b>	
Kerangka Pikir .....	4
Kebijakan Terkait .....	5
Konsepsi Inovasi Administrasi Negara .....	9
<b>Bab III. Merumuskan Roadmap Inovasi Sektor Publik</b>	
Analisis Rencana Pembangunan Jangka Menengah .....	16
Analisis Program .....	17
Eksplorasi Alternatif Intervensi Inovatif .....	19
Penyusunan Draft Roadmap dan Formalisasi .....	21
<b>Bab IV. Penutup</b> .....	23
Daftar Pustaka .....	25

## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

### Daftar Tabel

Tabel 1. Analisis RPJM .....	16
Tabel 2. Analisis Gap .....	17
Tabel 3. Analisis Pendalaman Masalah .....	18
Tabel 4. Analisis Kebutuhan Inovasi .....	18
Tabel 5. Eksplorasi Intervensi Inovatif .....	19
Tabel 6. Filterisasi Alternatif Intervensi Inovatif .....	20
Tabel 7. Desain Roadmap .....	21
Tabel 8. Formalisasi .....	22

### Daftar Gambar

Gambar 1. Kerangka Pikir Road Map .....	4
Gambar 2. Kerangka Kerja Penyusunan Road Map .....	15

### A. Latar Belakang

Dewasa ini, inovasi telah muncul dan berkembang menjadi sebuah tren baru dalam administrasi negara yang menjelma menjadi suatu kebutuhan mutlak untuk memasuki era kompetisi antar bangsa. Inovasi telah menjadi kebutuhan bagi administrasi negara semenjak kran hubungan antar bangsa dibuka, demokratisasi digaungkan, dan modernisasi mewarnai berbagai aspek kehidupan bermasyarakat. Hubungan internasional, politik demokrasi, dan perkembangan teknologi informasi yang bergerak dengan cepat telah menempatkan dunia dalam satu era kompetitif dimana negara yang tidak sensitif terhadap dinamika ini akan tertinggal di kancah persaingan global. Tidak berlebihan rasanya apabila dikatakan bahwa inovasi menjadi pembeda antara negara maju dan negara berkembang atau bahkan terbelakang.

Di Indonesia, saat ini inovasi tengah berkembang dan bergerak dari level bawah (pemerintah daerah). Inovasi kemudian semakin tumbuh subur dan menyebar dengan cepat, terutama di tingkat pemerintah daerah Kabupaten/Kota. Upaya mendorong pertumbuhan inovasi di tubuh pemerintah dilakukan oleh Kementerian/Lembaga antara lain melalui penganugerahan *award* oleh KemenPAN-RB dan Kemendagri, pembangunan sistem inovasi daerah-SIDA melalui tangan BPPT, serta di diterapkannya Diklat Kepemimpinan pola baru oleh LAN. Upaya ini telah melahirkan berbagai inovasi yang bahkan mendapat pengakuan secara internasional (UNPSA Award 2015), seperti Inovasi Kemitraan Dukun dan Bidan milik Kab. Aceh Singkil dan Unit Pelayanan Terpadu Pengentasan Kemiskinan milik Kab. Sragen ([pemerintah.net](http://pemerintah.net)).

Dalam konteks terus mendorong tumbuh kembang inovasi di tubuh pemerintah (K/L/D), LAN sebagai institusi yang memiliki amanat pengembangan inovasi administrasi negara (Pasal 3 huruf c Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara) pada tahun 2014 melalui Deputi Inovasi Administrasi Negara mengembangkan Laboratorium Inovasi yang diinisiasi pada tingkat daerah. Laboratorium inovasi daerah adalah satu program pendampingan yang dibangun untuk menumbuhkembangkan inovasi dari dalam birokrasi pemerintah daerah melalui proses konsultasi hingga bimbingan teknis dalam serangkaian proses memunculkan inovasi SKPD. Hingga tahun 2016, program ini telah melahirkan kurang lebih 1600-an ide inovasi yang muncul dari dalam tubuh SKPD.



Sayangnya, ide inovasi yang dalam perjalanannya berkembang menjadi praktik inovasi SKPD ini dirasakan masih merupakan arus kecil perubahan yang keberadaannya belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap kemajuan pembangunan daerah. Hal ini menjadi logis mengingat ide inovasi yang muncul tidak didesain dalam satu arah kebijakan yang sama (tidak terintegrasi dengan program pembangunan daerah). Inovasi yang muncul bergerak dalam ruang lingkup dan tujuannya sendiri. Padahal, arus kecil ini apabila dibingkai dalam satu *frame* RPJMD dapat menjadi arus besar yang mampu menggerakkan roda pembangunan daerah.

Hal ini memantik sebuah gagasan untuk menyusun suatu roadmap inovasi di sektor publik/roadmap inovasi administrasi negara sebagai upaya untuk mengintegrasikan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan kedalam perencanaan pembangunan jangka menengah. Dengan demikian, roadmap disusun untuk memetakan dan menyusun rencana pengembangan inovasi administrasi negara melalui pemetaan kebutuhan inovasi dalam 5 (lima) tahun kedepan. Keberadaan roadmap inovasi administrasi negara diharapkan mampu menjadi acuan bagi pelaksanaan inovasi secara sistematis, terencana, terarah, dan sinergis, khususnya guna memastikan efektivitas program dan kegiatan K/L/D dalam mewujudkan sasaran pembangunan secara lebih baik, lebih cepat, lebih efisien, dan lebih berkesinambungan (DR. Tri Widodo, 2016).

Roadmap inovasi administrasi negara diharapkan mampu menjadi acuan bagi pelaksanaan inovasi, bukan hanya terkait dengan pelaksanaan program laboratorium inovasi saja, namun pengembangan inovasi administrasi negara secara luas. Meskipun demikian, inisiasi awal konsep roadmap sektor publik disusun dengan menggunakan *frame* pemerintah daerah sebagai lokus pengembangan konsep. Sebagai sebuah konsep yang terbilang baru dan memiliki sejumlah perbedaan dengan roadmap lainnya, dibutuhkan suatu panduan yang menjadi acuan bersama dalam merumuskan roadmap inovasi administrasi negara yang selaras dengan filosofi perumusannya. Dalam konteks inilah panduan penyusunan roadmap administrasi negara disusun.

## **B. Tujuan dan Sasaran**

Tujuan yang hendak diwujudkan melalui penyusunan Naskah Akademik panduan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara adalah : Menawarkan konsep sekaligus memberikan panduan untuk menyusun roadmap inovasi administrasi negara

Sementara sasaran yang hendak dicapai yaitu : Terwujudnya konsep dan panduan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara yang dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan (K/L/D).

### C. Sistematika Penulisan

Naskah panduan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

1. **Pendahuluan**, yang menguraikan latar belakang, tujuan, sistematika penulisan, dan pengguna panduan ini;
2. **Kerangka Pemikiran, Kebijakan, dan Konsepsi Inovasi Administrasi Negara**, yang menguraikan kerangka berpikir roadmap inovasi administrasi negara, kerangka kebijakan terkait; dan tinjauan konseptual inovasi administrasi negara sebagai dasar perumusan definisi operasional panduan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara;
3. **Langkah-langkah penyusunan peta jalan (roadmap) inovasi administrasi negara**, yang menguraikan langkah-langkah konkrit penyusunan peta jalan inovasi administrasi negara;
4. Penutup.

### D. Pengguna

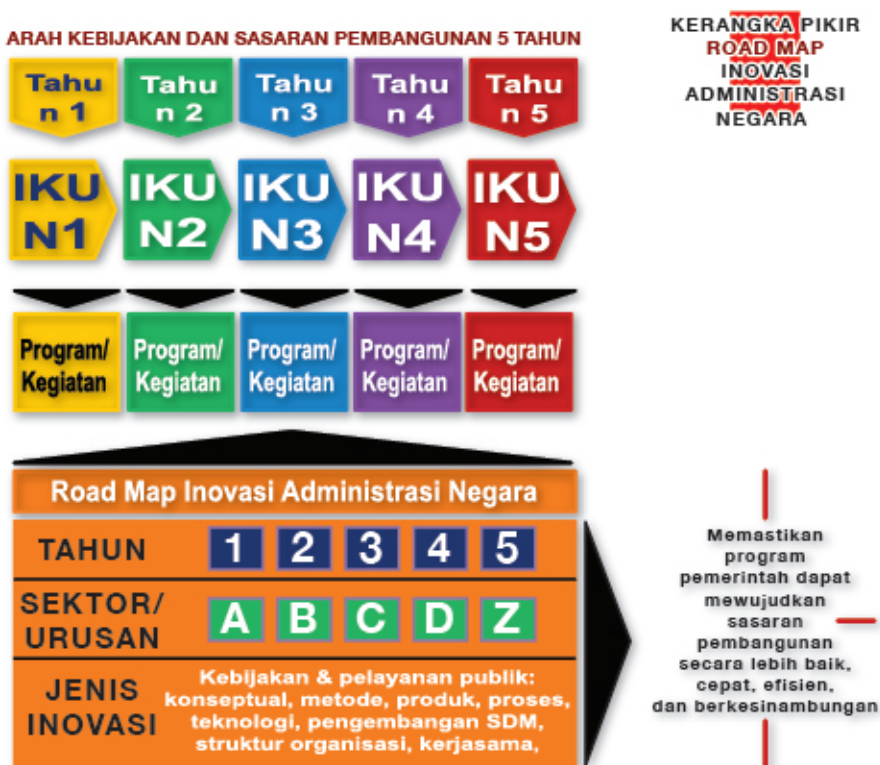
Pengguna panduan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara ini adalah seluruh instansi pemerintah (K/L/D).

## BAB

# 2 KERANGKA PIKIR, KEBIJAKAN, DAN KONSEPSI INOVASI ADMINISTRASI NEGARA

### A. Kerangka Pikir

Roadmap inovasi administrasi negara disusun dalam konteks akselerasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan melalui upaya untuk mengintegrasikan program/kegiatan inovasi dengan pencapaian sasaran pembangunan jangka menengah (RPJM). Dengan dasar pemikiran tersebut, kerangka pikir yang dikembangkan dalam penyusunan inovasi administrasi negara adalah sebagaimana dituangkan dalam gambar dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Pikir Road Map Inovasi Administrasi Negara (modifikasi dari Tri Widodo, 2016)

Berdasarkan kerangka pikir diatas, dapat dipahami bahwa arah kebijakan dan sasaran pembangunan yang disusun selama 5 tahun memiliki indikator kinerja utama (IKU) per tahun dan rencana program/kegiatan untuk mencapai IKU dimaksud. Pada kenyataannya, program/kegiatan ini cenderung bersifat konvensional dan menjadi rutinitas semata sehingga tidak mampu merespon dinamika kebutuhan lingkungan strategisnya. Dalam kondisi seperti ini, efektivitas program/kegiatan menjadi dipertanyakan.

Untuk melakukan penajaman program/kegiatan yang didesain untuk mencapai sasaran pembangunan tertentu, maka disusunlah rencana pengembangan inovasi program/kegiatan dalam roadmap inovasi administrasi negara. Roadmap inovasi administrasi negara diharapkan mampu menjadi acuan bagi pelaksanaan inovasi secara sistematis, terencana, terarah, dan sinergis, khususnya guna memastikan efektivitas program dan kegiatan SKPD dalam mewujudkan sasaran pembangunan daerah secara lebih baik, lebih cepat, lebih efisien, dan lebih berkesinambungan (DR. Tri Widodo, 2016). Roadmap inovasi administrasi negara dengan demikian didesain untuk meningkatkan efektivitas pencapaian sasaran pembangunan yang tertuang dalam RPJM.

## **B. Kerangka Kebijakan**

Pada tataran pemerintah daerah, konsepsi kebijakan inovasi administrasi negara dimuat secara eksplisit dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, khususnya pada BAB XXI mengenai INOVASI DAERAH. Ada beberapa hal yang diatur dalam bab ini antara lain latar belakang, pengertian, prinsip, dan mekanisme pengusulan inovasi. Melalui UU ini, inovasi dipandang sebagai instrumen peningkatan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. UU Pemerintahan Daerah (Pemda) dapat dipandang sebagai suatu bentuk legitimasi bagi Pemda untuk melakukan inovasi (lihat Pasal 386 ayat (1)) dimana pengertian inovasi itu sendiri dijabarkan dalam Pasal 386 ayat (2) yang menyatakan bahwa inovasi adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Mengacu kepada konsep UU Pemda ini, inovasi secara umum dapat dimaknai sebagai semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Sebagai suatu bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan, inovasi administrasi negara dapat dipandang sebagai tindakan hukum yang diambil diluar kebiasaan (norma hukum konvensional). Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam penciptaan inovasi dapat bersifat diskretif.

Dalam kerangka pemahaman tersebut, kebijakan inovasi perlu memperhatikan ketentuan umum mengenai diskresi yang diatur dalam UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan pada BAB VI. Pasal 1 Nomor 9 UU Administrasi Pemerintahan memaknai Diskresi sebagai Keputusan dan/atau Tindakan yang ditetapkan dan/atau dilakukan oleh Pejabat Pemerintahan untuk mengatasi persoalan konkret yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam hal peraturan perundang-undangan yang memberikan pilihan, tidak mengatur, tidak lengkap atau tidak jelas, dan/atau adanya stagnasi pemerintahan.

Berkenaan dengan hal tersebut, Pasal 24 mengurai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh PyB untuk menggunakan diskresi:

- a. sesuai dengan tujuan Diskresi (Pasal 22 ayat (2));
- b. tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. sesuai dengan AUPB;
- d. berdasarkan alasan-alasan yang objektif;
- e. tidak menimbulkan Konflik Kepentingan; dan
- f. dilakukan dengan iktikad baik.

Kebijakan mengenai inovasi dan diskresi pada hakekatnya dirumuskan untuk memenuhi kebutuhan akan pelayanan publik yang lebih baik. Dengan demikian, UU Pelayanan Publik dapat menjadi salah satu *frame* kebijakan yang terkait dengan penyusunan kebutuhan inovasi, khususnya terkait dengan standarisasi pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat dari penyelenggaraan sebuah layanan publik. Namun demikian, kualifikasi dan kompetensi penyelenggara layanan menjadi aspek yang sangat menentukan terwujudnya pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, inovasi terhadap manajemen sumber daya manusia aparatur (manajemen ASN) menjadi suatu kebutuhan tersendiri dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif.

Dalam konteks inovasi manajemen ASN, UU ASN menjadi basis utama dalam penyelenggaraan manajemen ASN secara nasional. Oleh karena itu, segala bentuk kebijakan terkait dengan wilayah pengembangan SDM Aparatur (ASN) mengacu kepada UU ini. Menurut UU ASN, Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.

Dalam konteks UU ASN, sistem Merit itu sendiri dimaknai sebagai kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dengan kata lain, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik itu sendiri saat ini tergambar melalui grand desain kebijakan reformasi birokrasi. Dalam grand desain reformasi birokrasi dikatakan bahwa pada awalnya reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Hal ini merupakan penegasan terhadap pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Pada tahun 2014, proses tersebut dimulai secara bertahap dan berkelanjutan ditubuh K/L/D dengan harapan bahwa pada tahun 2025, birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan. Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju. Untuk itu, reformasi birokrasi dapat dimaknai sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Reformasi birokrasi juga bermakna pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 untuk mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya:

- mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
- menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
- meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Selain itu, reformasi birokrasi perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat (level) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir diluar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*).

Reformasi birokrasi pada prinsipnya memiliki konteks waktu dan kepemimpinan. Oleh karena itu, di era pemerintahan saat ini, reformasi birokrasi harus sinergi dengan kebutuhan pencapaian nawacita Presiden Jokowi yaitu (kompas.com, 2014):

1. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara, melalui politik luar negeri bebas aktif, keamanan nasional yang terpercaya dan pembangunan pertahanan negara Tri Matra terpadu yang dilandasi kepentingan nasional dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim.
2. Membuat pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya, dengan memberikan prioritas pada upaya memulihkan kepercayaan publik pada institusi-institusi demokrasi dengan melanjutkan konsolidasi demokrasi melalui reformasi sistem kepartaian, pemilu, dan lembaga perwakilan.
3. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.
4. Menolak negara lemah dengan melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.
5. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan dengan program "Indonesia Pintar"; serta peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan program "Indonesia Kerja" dan "Indonesia Sejahtera" dengan mendorong *land reform* dan program kepemilikan tanah seluas 9 hektar, program rumah kampung deret atau rumah susun murah yang disubsidi serta jaminan sosial untuk rakyat di tahun 2019.
6. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya.
7. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.
8. Melakukan revolusi karakter bangsa melalui kebijakan penataan kembali kurikulum pendidikan nasional dengan mengedepankan aspek pendidikan kewarganegaraan, yang menempatkan secara proporsional aspek pendidikan, seperti pengajaran sejarah pembentukan bangsa, nilai-nilai patriotisme dan cinta Tanah Air, semangat bela negara dan budi pekerti di dalam kurikulum pendidikan Indonesia.
9. Memperteguh kebhinnekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia melalui kebijakan memperkuat pendidikan kebhinnekaan dan menciptakan ruang-ruang dialog antarwarga.

Desain inovasi administrasi negara yang menjadikan reformasi birokrasi dan Nawa Cita Presiden sebagai salah satu dasar dalam menentukan kebutuhan inovasinya diharapkan dapat menciptakan arus inovasi yang berdampak secara masif dalam pencapaian tujuan nasional.

Pada akhirnya, kebutuhan fundamental dari penyusunan roadmap inovasi administrasi negara adalah adanya keselarasan antara kebutuhan inovasi yang disusun dengan dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk jangka periode selama 5 (lima) tahunan (RPJMN) maupun dokumen perencanaan pembangunan daerah untuk jangka periode selama 5 (lima) tahunan (RPJMD) (lihat UU Nomor 17 Tahun 2007 Tentang "Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025"). RPJM memuat berbagai program dan kegiatan sektoral yang dirancang untuk mencapai berbagai target pembangunan. Dengan memosisikan inovasi secara inheren dengan program/kegiatan pemerintah, penyusunan roadmap inovasi administrasi negara oleh karena itu perlu mengacu kepada RPJM sehingga desain kebutuhan inovasi yang dirancang selaras dengan pencapaian target pembangunan selama 5 tahun kedepan.

### C. Konsepsi Inovasi Administrasi Negara

Secara konseptual, untuk mencapai arah pengembangan inovasi administrasi negara yang simetris, maka inovasi perlu dimaknai secara seragam. Meskipun pengertian inovasi secara eksplisit telah tercantum dalam UU Pemerintahan Daerah, namun pengertian dimaksud nampaknya masih bersifat general sehingga perlu dilakukan elaborasi secara lebih mendalam terhadap konsepsi inovasi administrasi negara. Secara lebih umum dikatakan bahwa inovasi *as novelty in action* (Altschuler dan Zegans, 1997); *New ideas that works* (Mulgan dan Albury, 2003) dalam LAN (2015). Inovasi juga dimaknai sebagai: idea kreatif, tindakan baru yang berbeda dari yang ada sebelumnya, *best practices*, *good practices*, terobosan, dan lain-lain. Meskipun tidak semua ide baru bisa dikategorikan sebagai inovasi (Abdul Muis, 2016).

Dalam konteks publik, inovasi adalah salah satu jalan atau bahkan "*break-through*" untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi di sektor publik (Yogi Suwarno, 2011). Inovasi sektor publik dengan demikian sejalan dengan praktek administrasi negara sebagai bagian dinamis dari organisasi sektor publik itu sendiri. Atas dasar hal tersebut, inovasi dalam sektor publik dapat dimaknai dalam konteks administrasi negara sebagai inovasi administrasi negara. Ada pun inovasi administrasi negara dipahami sebagai "proses memikirkan dan mengimplementasikan suatu kebijakan oleh penyelenggara kepentingan publik untuk memenuhi kepentingan publik yang memiliki unsur kebaruan serta kemanfaatan" (LAN, 2015).

Dengan mempertimbangkan kerangka kebijakan dan konsep akademis inovasi administrasi negara, dalam konteks penyusunan panduan ini, **INOVASI ADMINISTRASI NEGARA** dimaknai sebagai **SEMUA BENTUK PEMBAHARUAN DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN YANG MEMBERIKAN KEMANFAATAN, BAIK SECARA EKSTERNAL (OUTWARD) MAUPUN INTERNAL (INWARD)**.



Adapun kriteria untuk inovasi administrasi negara itu sendiri mengacu kepada kriteria yang ditetapkan oleh LAN dalam Pedoman Umum INAGARA (2015) yaitu:

### 1. Kebaruan

Kriteria Inovasi Administrasi Negara yang pertama adalah kebaruan. Kebaruan memiliki arti bahwa inovasi memiliki nilai khusus yang belum pernah ada/dilakukan sebelumnya. Akan tetapi, makna kebaruan dalam inovasi berbeda dengan makna kebaruan yang terdapat dalam konsep *invention* sebagai kebaruan yang berasal dari ketiadaan/hal yang belum pernah ada sebelumnya.

### 2. Kemanfaatan

Kebaruan dalam inovasi harus diikuti dengan adanya kemanfaatan. Sebuah kemanfaatan merupakan nilai tambah dari keberadaan produk, sistem, metode, dan lain sebagainya yang dianggap inovatif bagi kelangsungan hidup entitas tertentu. Inovasi harus memiliki nilai tambah bagi lingkungannya. Dalam konteks sektor publik, nilai tambah yang dihasilkan oleh inovasi harus dapat dirasakan oleh pemerintah selaku penyedia layanan publik maupun masyarakat maupun *private sector* selaku pengguna layanan.

### 3. Memberi solusi

Keberadaan inovasi pada hakekatnya merupakan respon atas sebuah kebuntuan, masalah, maupun keinginan untuk berpindah dari satu kondisi kepada kondisi lain yang dianggap lebih baik. Oleh karena itu, keberadaan suatu inovasi harus dapat menjadi solusi bagi permasalahan yang ada. Dalam konteks administrasi negara, manfaat yang dihasilkan inovasi harus mampu menjadi solusi bagi permasalahan publik yang dihadapi pemerintah.

### 4. Berkesinambungan dan dapat direplikasikan

Inovasi yang berjalan diharapkan dapat berlaku secara berkesinambungan. Artinya inovasi yang ada tidak boleh berhenti pada satu titik (perlu keberlanjutan mengenai jalannya inovasi tersebut). Faktor yang memengaruhi keberlanjutan inovasi salah satunya yakni tidak tergantung pada satu orang/inisiator saja. Inovasi yang berjalan harus bisa dipahami serta dipraktikkan oleh seluruh anggota organisasi menjadi sebuah konstruksi sistem yang mapan.



## 5. Kompatibilitas

Inovasi harus kompatibel dengan lingkungan atau kesesuaian dengan sistem diluar dirinya (tidak membentur, melanggar sistem yang ada) yaitu harmonis/se-suai dengan kebijakan, kesepakatan/perjanjian domestik dan luar negeri baik *private* dan *civil society* serta antar negara pada tingkat lokal, nasional, regional dan global. Inovasi, walaupun dapat dikatakan sebagai sesuatu yang baru, tentunya merupakan sesuatu yang masih berjalan diatas koridor yang ada (bukan mendobrak koridor yang ada). Oleh karena itu, inovasi-inovasi yang berkembang dan hendak diimplementasikan masih harus memperhatikan peraturan yang ada. Hal ini bertujuan agar inovasi yang dimunculkan bisa berjalan dengan baik.

5 (lima) kriteria ini menjadi fondasi bagi konsep inovasi administrasi negara yang dikembangkan oleh LAN. Meskipun terdapat 5 (lima) kriteria inovasi, pada prinsipnya kriteria utama inovasi administrasi negara adalah adanya kebaruan dan kemanfaatan yang bersifat publik. Kemanfaatan yang bersifat publik hanya akan dicapai apabila masyarakat banyak memiliki kemampuan untuk menjangkaunya. Inovasi menjadi tidak memiliki arti apa-apa apabila tidak berdampak terhadap kehidupan publik secara luas.

Inovasi juga harus memperhatikan budaya dan identitas lokal, sebagai bagian dari proses adaptasi inovasi yang lebih baik. Pemanfaatan identitas lokal, tidak hanya strategis dalam mendekatkan inovasi kepada penggunaanya, tetapi juga bagian dari apresiasi atas eksistensi budaya yang ada. Hal ini tidak lepas dari karakter inovasi yang baru dan cenderung menggeser struktur nilai dan budaya yang lama.

Dalam Buku Direktori Inovasi (LAN, 2014), inovasi administrasi negara dikelompokkan kedalam 8 (delapan) jenis yaitu : (1) inovasi proses; (2) inovasi metode; (3) inovasi produk; (4) inovasi konseptual; (5) inovasi teknologi; (6) inovasi struktur; (7) inovasi hubungan; dan (8) inovasi SDM. Uraian singkat mengenai jenis-jenis inovasi administrasi negara adalah sebagai berikut :

### **Inovasi Proses**

Inovasi proses merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas proses kerja baik internal maupun eksternal. Tujuan dari inovasi ini yakni untuk menghasilkan output yang lebih efektif dan efisien. Inovasi proses kerja memiliki pembenahan dengan ruang lingkup intern suatu organisasi. Beberapa ruang lingkup dari inovasi proses antara lain standar operasional prosedur (SOP), tata laksana, sistem, dan prosedur.

Keberhasilan dalam Inovasi proses dapat dilihat dari beberapa kriteria antara lain :

- Inovasi dilakukan pada level tata laksana rutin.
- Proses kerja semakin cepat, mudah, dan efektif.
- Ketatalaksanaan organisasi (unit terkait) semakin sedikit duplikasi atau tumpang tindih kewenangan / tugas.
- Bagi pelayanan publik langsung, indikator kesuksesan dilihat dari peningkatan kepuasan masyarakat (IKM).

### ***Inovasi Metode***



Inovasi metode menitikberatkan pada kebaruan cara, teknik atau strategi dalam mencapai suatu tujuan. Kebaruan ini tentunya sebuah hal yang belum pernah digunakan oleh orang lain, memiliki kemanfaatan terhadap banyak orang. Pada organisasi sektor publik, inovasi metode ini fokus pada penyederhanaan cara, teknik maupun strategi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### ***Inovasi Produk***

Inovasi produk dapat diartikan sebagai pembaharuan dari sebuah produk. Pembaharuan ini bisa berupa adanya produk baru yakni produk yang benar-benar baru, produk yang dibuat untuk menggantikan produk lama dan produk lama yang didesain ulang menjadi sebuah produk baru untuk meningkatkan kualitas dan nilai tambah dari suatu barang atau jasa.

### ***Inovasi Konseptual***

Inovasi konseptual merupakan inovasi yang berada di tataran konseptual. Inovasi ini fokus ke pemahaman yang berbeda atau cara pandang yang berbeda dalam melihat suatu permasalahan. Pemahaman serta cara pandang yang berbeda ini nantinya akan melahirkan sebuah paradigma, ide, gagasan, serta pemikiran yang baru terhadap suatu hal.

### ***Inovasi Teknologi***

Inovasi teknologi menitikberatkan dalam penggunaan teknologi baru. Penggunaan teknologi baru ini bertujuan untuk memudahkan, mempercepat serta memperbanyak hasil yang diproduksi.

Dalam konteks sektor publik/administrasi negara, inovasi teknologi biasanya dilakukan melalui introduksi *e-government* dan pembaruan peralatan atau perangkat untuk menunjang pekerjaan. Penggunaan elektronik dengan memanfaatkan teknologi informasi membuat kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh administrasi negara menjadi lebih efektif dan efisien.

### ***Inovasi Struktur Organisasi***

Struktur organisasi menjadi roh dalam sebuah organisasi menggerakkan roda sistem organisasi. Dalam struktur organisasi yang simpel, maka kinerja organisasi akan bisa berjalan secara efisien. Efisiensi ini juga bisa terus dimaksimalkan dengan melahirkan inovasi struktur organisasi. Inovasi struktur organisasi bisa dilakukan dengan penggunaan struktur organisasi baru, merestrukturisasi organisasi yang ada, menggabungkan atau menghapus struktur organisasi yang kurang efisien.

### ***Inovasi Hubungan***

Hubungan merupakan sebuah interaksi satu pihak dengan pihak lain. Interaksi ini bisa terjadi secara sederhana maupun rumit. Apabila hubungan ini rumit, tentunya akan merugikan sebuah organisasi. Disinilah inovasi berperan untuk menyederhanakan hubungan atau interaksi satu pihak dengan pihak lainnya. Inovasi yang ditujukan untuk bentuk dan mekanisme baru dalam berhubungan dengan pihak lain demi tercapainya tujuan bersama. Ruang lingkup dari inovasi hubungan adalah *partnership, partisipasi masyarakat, relationship, networking*.

### ***Inovasi pengembangan sumber daya manusia***

Inovasi sumberdaya manusia dibangun untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna. Penggunaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kemampuan individu dan kebutuhan dari organisasi. Guna mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten, maka langkah inovasi sumber daya manusia yang bisa dilakukan melalui tata nilai (didalamnya ada budaya, perilaku, etika serta cara pandang), pemberdayaan, kepemimpinan, profesionalisme, serta pemberdayaan.

Inovasi dalam konteks administrasi negara sebenarnya terlalu luas sehingga tidak dapat semata-mata dibingkai dalam 8 (delapan) tipologi semata. Dengan kata lain, pentipologian inovasi menjadi 8 (delapan) area pada prinsipnya bukanlah suatu bentuk pembatasan ruang lingkup, melainkan pengenalan dasar bahwa inovasi administrasi negara memiliki dimensi yang lebih luas dari sekedar area ilmu pengetahuan dan teknologi yang menjadi citra inovasi di mata publik. Selain itu, tipologi dalam inovasi administrasi negara dapat pula dimaknai sebagai dimensi, dimana inovasi yang terjadi mungkin memiliki 2 (dua) atau lebih dimensi inovasi yang ada (8 dimensi).

Dalam memetakan kebutuhan inovasi administrasi negara yang beraneka ragam, roadmap menjadi relevan untuk disusun. Mengacu kepada roadmap reformasi birokrasi, roadmap inovasi merupakan rencana rinci yang memuat tahapan sistematis dan sistemis mengenai pengembangan inovasi dalam kurun waktu tertentu (M. Taufik, 2016). Namun demikian, berkaitan dengan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara, roadmap dimaknai sebagai kerangka acuan untuk penyusunan suatu kegiatan pembaharuan dan perubahan layanan serta pengenalan hal-hal baru yang akan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. **ROADMAP INOVASI ADMINISTRASI NEGARA** dalam konteks ini berarti **GAMBARAN MENGENAI KEBUTUHAN PENGEMBANGAN INOVASI ADMINISTRASI NEGARA DALAM KURUN WAKTU 5 (LIMA) TAHUN**.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, roadmap inovasi administrasi negara menjadi kerangka acuan bagi pemerintah dalam mendesain pengembangan inovasi dalam kurun waktu tertentu (5 tahunan). Oleh karena itu, keberadaan roadmap inovasi administrasi negara harus mampu memberikan arah pengembangan inovasi yang jelas bagi pemerintah. Untuk mendukung efektivitas penyusunan roadmap, pemerintah perlu membentuk Tim khusus yang bertanggung jawab terhadap penyusunan roadmap tersebut. Kepengurusan tim ini hendaknya diformalkan dalam Surat Keputusan (SK) yang ditandatangani pimpinan instansi. **TIM PENGELOLA ROADMAP INOVASI ADMINISTRASI NEGARA** adalah **TIM KHUSUS YANG BERTANGGUNG JAWAB MENGELOLA DAN MELAKSANAKAN PENYUSUNAN ROADMAP INOVASI ADMINISTRASI NEGARA**.

## BAB

# 3 MERUMUSKAN PETA JALAN (ROADMAP) INOVASI SEKTOR PUBLIK

Dalam penyusunan roadmap inovasi administrasi negara, ada beberapa langkah yang harus diperhatikan oleh pemerintah. Langkah-langkah ini menjadi sangat penting untuk memastikan roadmap administrasi negara dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan lingkungan strategis dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan. Titik tolak ini juga yang membedakan antara roadmap administrasi negara dengan roadmap reformasi birokrasi, dimana roadmap kebutuhan inovasi sektor publik berfokus pada 3 (tiga) hal: *pertama*, Berfokus pada kebutuhan masyarakat, *kedua*, mengarah kepada akar masalah (*hit bottom rock*), *ketiga*, dilakukan dengan prinsip kemitraan, dimana pemerintah bukan satu-satunya aktor yang diperhitungkan dalam menyusun kebutuhan inovasi.



Gambar 2. Kerangka Kerja Penyusunan Road Map Inovasi Administrasi Negara

## A. Analisis Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Sebagai bagian dari perencanaan, fase esensial dalam Penyusunan roadmap inovasi administrasi negara adalah melakukan analisis RPJM untuk mengenali sasaran prioritas, Indikator Kinerja Utama (IKU), program/kegiatan yang menjadi titik awal bagi proses penelusuran program/kegiatan pada unit kerja yang membutuhkan penajaman. Pada umumnya, setiap RPJM telah memiliki sasaran prioritas, namun demikian apabila dipandang perlu untuk menentukan sasaran prioritas, dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai tuntutan lingkungan strategis seperti:

- Visi Misi
- Prioritas isu/masalah kebijakan riil (dapat berupa pekerjaan rumah prioritas yang belum terselesaikan)
- Sektor unggulan
- Arah kebijakan nasional seperti Nawacita Presiden dan *granddesign* atau roadmap reformasi birokrasi nasional.
- Dinamika global (MEA)

Pada intinya, analisis RPJM dilakukan untuk mengidentifikasi program/kegiatan terkait upaya pencapaian target/sasaran pembangunan prioritas yang tergambar melalui IKU dan target capaian per tahun. Keseluruhan proses yang dilakukan dalam analisis RPJM dapat dilakukan melalui studi literatur/data sekunder. Hasil analisis kemudian dituangkan ke dalam tabel sebagai berikut:

No	Sasaran Prioritas	IKU	Program/Kegiatan	Instansi Kunci
1	SP1	IKU1	P1	
			P2	
		IKU2		

Tabel 1. Analisis RPJM

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan sasaran prioritas yang terdapat dalam dokumen perencanaan.

Kolom (3): Diisi dengan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Kolom (4): Diisi dengan program/kegiatan.

Kolom (5): Diisi dengan program/kegiatan prioritas.

Kolom (6): Diisi dengan instansi kunci.

Setelah program/kegiatan prioritas dalam RPJM berikut instansi yang terkait dalam suksesi program terpetakan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis keterkaitan program pada RPJM dengan program kerja instansi. Analisis keterkaitan program pada RPJM dengan program kerja instansi dilakukan untuk menemukan kebutuhan penajaman program dalam rangka memastikan efektifitas, efisiensi, dan keberlanjutan program RPJM. Kebutuhan penajaman program inilah yang kemudian dikembangkan menjadi kebutuhan inovasi untuk kemudian didesain dalam sebuah roadmap.

## B. Analisis Program/Kegiatan

Analisis program/kegiatan melalui studi literatur dilakukan untuk melihat apakah program/kegiatan pada level unit kerja telah selaras dengan apa yang diamanatkan dalam RPJM. Analisis program dapat bermuara pada 3 (tiga) macam temuan, yaitu *pertama*, keberadaan program yang selaras dengan amanat RPJM, *kedua*, adanya program yang tidak selaras dengan amanat RPJM, *ketiga*, adanya amanat RPJM yang tidak terjabarkan dalam bentuk program/kegiatan pada level unit kerja.

No	Program/Kegiatan RPJM	Program/Kegiatan instansi	Analisis Gap/Masalah	Keterangan
1	P1	P1-1	M1	
		P1-2	M2	

Tabel 2. Analisis gap/masalah

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan program prioritas yang terdapat dalam dokumen perencanaan.

Kolom (3): Diisi dengan penjabaran program pada level unit.

Kolom (4): Diisi dengan analisis gap/masalah.

Kolom (5): Diisi dengan keterangan sepanjang diperlukan.

Untuk melakukan pendalaman terkait program/kegiatan yang terindikasi bermasalah, maka pendalaman masalah perlu dilakukan sesuai dengan karakteristik program/kegiatan yang bersifat *inward* atau *outward* sesuai dengan sasaran program/kegiatan. Metode yang digunakan dalam melakukan pendalaman masalah dapat berupa *Focus Group Discussion* (FGD), *stakeholders meeting*, hingga observasi langsung ke lokus permasalahan. Responden dapat diarahkan untuk mengungkap masalah riil yang dianggap sebagai prioritas (perlu penanganan segera) terkait dengan kebutuhan penajaman program/kegiatan.



Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, maka identitas responden harus representatif atau mewakili kepentingan tertentu yang relevan dengan lingkup permasalahan yang dihadapi. Apabila diperlukan, tim dapat melakukan *indepth interview* untuk mendalami sekaligus memperjelas permasalahan tertentu. *List masalah* yang diperoleh kemudian dituangkan kedalam matriks sebagai berikut:

No	Program/Kegiatan yang memerlukan penajaman	Masalah	Alasan	Situasi yang dihadapi
1	P1 - 1			
2	P1 - 2			

Tabel 3. Analisis pendalaman masalah

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan program/kegiatan yang terindikasi bermasalah.

Kolom (3): Diisi dengan masalah riil yang dihadapi.

Kolom (4): Diisi dengan alasan terhadap adanya asumsi masalah.

Kolom (5): Diisi dengan situasi yang dihadapi terkait keberadaan masalah.

Untuk memperjelas permasalahan yang ada, matriks isian responden dilengkapi dengan kolom alasan yang mendasari asumsi terhadap fenomena yang dianggap sebagai masalah dan situasi yang dihadapi terkait dengan masalah dimaksud. Setelah didapatkan list masalah prioritas, maka sejumlah permasalahan tersebut disandingkan untuk dilakukan sinkronisasi masalah. Hasil sinkronisasi menjadi temuan masalah yang menjadi dasar untuk merumuskan kebutuhan inovasi sebagaimana tertuang dalam matriks berikut:

No	Program/Kegiatan	Rumusan Masalah	Kebutuhan Inovasi
1	P1 - 1		
2	P1 - 2		

Tabel 4. Analisis kebutuhan inovasi

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan program/kegiatan yang memerlukan penajaman.

Kolom (3): Diisi dengan temuan masalah terkait kebutuhan penajaman.

Kolom (4): Diisi dengan rumusan kebutuhan penajaman sebagai suatu kebutuhan inovasi.

Rumusan kebutuhan inovasi menjadi dasar untuk mengeksplorasi alternatif intervensi inovatif yang dapat digagas terkait dengan upaya penajaman program yang terindikasi bermasalah. Dengan demikian, kebutuhan inovasi perlu dirumuskan secara jelas.

### C. Eksplorasi Alternatif Intervensi Inovatif

Sebuah peta jalan pada dasarnya tidak hanya memuat satu rute untuk dapat mencapai tujuan. Demikian pula dengan peta jalan inovasi. Kebutuhan inovasi yang telah dirumuskan kemudian dijabarkan kedalam alternatif intervensi inovatif sebagai upaya untuk melihat berbagai kemungkinan inovasi yang dapat dikembangkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Eksplorasi alternatif intervensi inovatif dapat dilakukan melalui teknik:

- Replikasi ide inovasi (*benchmarking*)
- Eksplorasi ide baru
- Teknik lain yang relevan

Perumusan alternatif intervensi inovatif dapat dilakukan melalui perspektif lintas sektoral untuk melihat adanya potensi kerjasama antar instansi, atau bahkan dengan melibatkan *stakeholders* terkait (*triple helix* : pemerintah, swasta dan masyarakat).

Intervensi inovatif yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah dapat berupa:

- Penyederhanaan Proses
- Pengintegrasian sistem
- Penambahan jenis layanan baru
- Penciptaan pendekatan/metode baru (baru atau kombinasi)
- Perluasan jangkauan pelayanan (tempat, waktu, kegiatan)
- Pelibatan *stakeholders* (Swasta, masyarakat, perguruan tinggi, etc.)
- Dano lain sebagainya.

Kunci dari inovasi adalah adanya kebaruan dari aspek proses, metode, produk, konsep, dan lain sebagainya yang dapat memberikan nilai tambah (manfaat) bagi organisasi (lihat 8 tipologi inovasi administrasi negara).

Proses analisis dapat tergambar melalui matriks berikut:

No	Program	Kebutuhan Inovasi	Alternatif Intervensi Inovatif
1	P1	K1	Alternatif 1
			Alternatif 2
2	P2	K2	Alternatif 1
			Alternatif 2

Tabel 5. Eksplorasi alternatif intervensi inovatif

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan program.

Kolom (3): Diisi dengan kebutuhan inovasi program.

Kolom (4): Diisi dengan berbagai kemungkinan intervensi yang dapat digagas.

Berbagai alternatif intervensi inovatif penyelesaian masalah kemudian dianalisis dengan melihat kemampuan instansi untuk mengambil langkah terkait. Proses penentuan intervensi inovatif dilakukan melalui penilaian atas kemungkinan pelaksanaan setiap ide intervensi dalam mengatasi masalah (filterisasi). Penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria **proyeksi keberhasilan, besaran perubahan, konsumsi sumber daya, durasi, dan dukungan stakeholders**. Hasil penilaian dapat dituangkan dalam tabel berikut ini:

No	Alternatif Intervensi Inovatif	Sasaran	Keterangan		Intervensi Inovatif
			Lanjut	Tidak	
1	Alternatif 1	Sasaran 1		√	
	Alternatif 2		√		
	Alternatif 1	Sasaran 2			
	Alternatif 2				
		Sasaran 3			
2					

Tabel 6. Filterisasi Alternatif Intervensi Inovatif

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan daftar alternatif intervensi inovatif yang telah dirumuskan.

Kolom (3): Diisi dengan sasaran yang hendak dicapai melalui intervensi inovatif.

Kolom (4): Diisi dengan pilihan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan suatu gagasan.

Kolom (5): Diisi dengan alternatif intervensi inovatif terpilih.

Berbagai alternatif intervensi inovatif ini dihadapkan pada satu sasaran yang pada hakikatnya merupakan kebutuhan penanganan masalah. Setiap sasaran mungkin dapat dipecahkan dengan satu gagasan inovasi. Akan tetapi, tidak jarang pula pemecahan masalah membutuhkan lebih dari satu gagasan inovasi, baik secara simultan maupun berkelanjutan. Selain itu, sebuah gagasan yang dianggap terbaik pada saat ini mungkin saja akan menjadi sulit dilaksanakan dengan adanya perubahan kondisi lingkungan di masa depan. Oleh sebab itu, dalam penetapan intervensi inovasi, pemerintah sebaiknya tidak hanya berfokus pada satu jenis intervensi inovasi.

#### D. Penyusunan Desain Roadmap dan Formalisasi

Alternatif intervensi inovatif yang telah melalui proses filterisasi kemudian dialokasikan kedalam kebutuhan inovasi per tahun selama 5 tahun yang disusun per urusan. Peletakan alternatif intervensi inovatif kedalam kebutuhan inovasi selama 5 tahun dapat dilakukan dengan pola: *pertama*, prioritas, dengan menempatkan alternatif intervensi yang dianggap paling penting untuk dijalankan pada tahun-tahun awal, *kedua*, *sequence*, apabila terlihat adanya keberlanjutan antara satu alternatif dengan alternatif lainnya, dan *ketiga*, proyeksi kapasitas, yaitu pertimbangan berdasarkan kapasitas pemerintah untuk mengkonkritkan kebutuhan inovasi dalam kerangka alokasi waktu yang ada. Berikut contoh desain roadmap yang tertuang dalam bentuk matriks.

No	Sasaran Prioritas	IKU	Program	Tahun Kegiatan					Keterangan
				1	2	3	4	5	
1	SP 1	IKU 1	P1	Inovasi 2					
			P2	Inovasi 1	Inovasi 2				
			P3		Inovasi 2				
2	SP 2	IKU 2							

Tabel 7. Desain Roadmap

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan sasaran prioritas (RPJM).

Kolom (3): Diisi dengan IKU pencapaian sasaran prioritas.

Kolom (4): Diisi dengan Program yang membutuhkan intervensi inovatif.

Kolom (5): Diisi dengan alokasi intervensi inovasi kedalam kebutuhan inovasi 5 tahun.

Kolom (6): Diisi dengan keterangan apabila diperlukan.

Pengalokasian alternatif intervensi inovatif kedalam kebutuhan inovasi selama 5 tahun dilakukan dalam pembahasan internal tim penyusun roadmap, FGD (jika diperlukan), untuk kemudian dikomunikasikan secara luas melalui publikasi seperti seminar untuk mendapatkan masukan dan persetujuan instansi kunci dan *stakeholders* terkait. Desain roadmap yang sudah mendapatkan persetujuan bersama kemudian disahkan melalui paraf pimpinan unit dan ditutup dengan penandatanganan roadmap oleh pimpinan instansi yang menandakan pengesahan roadmap sebagai sebuah kebijakan. Contoh pengesahan terhadap roadmap dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut ini:

No	Sasaran Prioritas	IKU	Program	Tahun Kegiatan					Pengesahan Pimpinan Unit
				1	2	3	4	5	
1	SP 1	IKU 1	P1	Inovasi 2					Paraf
			P2	Inovasi 1	Inovasi 2				
			P3		Inovasi 2				
2	SP 2								

Ttd. Pimpinan Instansi

Tabel 8. Formalisasi

Keterangan kolom:

Kolom (1): Diisi dengan nomor urut.

Kolom (2): Diisi dengan sasaran prioritas (RPJM).

Kolom (3): Diisi dengan IKU pencapaian sasaran prioritas.

Kolom (4): Diisi dengan program yang ingin dicapai melalui intervensi inovatif.

Kolom (5): Diisi dengan alokasi intervensi inovasi kedalam kebutuhan inovasi 5 tahun.

Kolom (6): Diisi dengan pengesahan pimpinan unit dalam bentuk paraf.

Peta jalan inovasi administrasi negara kemudian dibangun menjadi komitmen bersama antara pimpinan unit dan pimpinan instansi pemerintah sebagai sebuah kontrak kerja. Pembentukan peta jalan administrasi negara sebagai kontrak kerja dimaksudkan agar pemerintah memiliki komitmen yang utuh untuk mengembangkan inovasi di lingkungannya. Dari kebutuhan inovasi yang telah dirumuskan di peta jalan, pemerintah dapat mendesain program/kegiatan inovasi yang dapat diangkat sebagai inovasi institusi.

Keberadaan roadmap kebutuhan inovasi administrasi negara menjadi khazanah baru bagi perencanaan program sektoral pemerintah. Dengan adanya peta kebutuhan inovasi jangka menengah, pemerintah memperoleh referensi dasar bagi penentuan program kerja inovatif yang bersifat prioritas, urgen, dan selaras dengan rencana pembangunan selama 5 tahun kedepan. Adanya peta kebutuhan inovasi juga dapat menstimulasi kreatifitas pemerintah dalam bekerja untuk tidak terjebak dalam pola rutinitas semata. Hal ini menjadi logis mengingat dengan membuka keran kebutuhan perubahan untuk level instansi secara makro pada satu sisi, akan menuntut perubahan secara mikro pada level unit hingga yang terkecil. Hal ini tentu saja diharapkan dapat memacu kinerja pemerintah secara signifikan dalam melayani *stakeholders*-nya.

Kondisi yang demikian pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang semakin mendekati keparipurnaan dan dinamis; akselerasi pembangunan yang berwawasan lingkungan, *sustainable*; hingga *continous improvement* atas administrasi pemerintahan (kultur, organisasi, dan tata kerja) menuju birokrasi profesional yang berorientasi pada kepentingan negara/publik. Situasi ini akan membawa pemerintahan pada *khittah*-nya, yaitu mewujudkan pemerintah yang bersatu, berdaulat, adil, dan makmur (Pembukaan UUD-45).

Naskah Akademik panduan penyusunan roadmap inovasi administrasi negara pada dasarnya merupakan gambaran besar mengenai tujuan, alur berpikir, hingga proses penyusunan roadmap itu sendiri. Namun demikian, keberadaan panduan ini menjadi penting untuk memberikan satu dasar pijakan yang sama dalam menyusun roadmap yang memiliki nuansa berbeda dengan roadmap pada umumnya. Keberadaan panduan tidak bermaksud melakukan penyeragaman pola penyusunan roadmap ketika konsep ini diadopsi oleh berbagai instansi pemerintah dengan beragam karakteristiknya. Panduan ini oleh karena itu menjadi suatu koridor kerja dalam proses penyusunan roadmap inovasi administrasi negara yang tentunya dapat mengalami berbagai penyesuaian substantif dengan tetap mempertahankan filosofi dan kerangka dasarnya.

Kunci penyusunan roadmap itu sendiri sebenarnya terletak pada pemahaman pemerintah daerah terhadap RPJM, lingkungan strategis, dan dinamika permasalahan yang terjadi pada wilayah pelayanannya. Pemahaman inilah yang menjadi bahan baku yang akan mengisi keseluruhan bagian dalam konstruksi *roadmap* inovasi administrasi negara. Melalui panduan ini, proses penyusunan *roadmap* diharapkan akan berjalan lebih mudah dan terarah sehingga mampu memunculkan kebutuhan inovasi yang membumi dan mampu memberikan kontribusinya secara nyata dalam mendorong munculnya program/kegiatan yang berkualitas dan memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap kinerja instansi pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- (2015). *Penyusunan Master Plan Pelayanan Publik Kabupaten Tanjung Jabung Barat*. Tanjung Jabung Barat: Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (LAN) bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Barat.
- Abdul Muis (2016). *Jejaring Inovasi*. diakses dari <http://www.inovasi.lan.go.id>
- Haris Faozan (2016). *Penyusunan Roadmap Inovasi Sektor Publik*. Bahan paparan diskusi terbatas  
Penyusunan Roadmap Inovasi Sektor Publik: Jakarta, Juni 2016.
- Kompas edisi 21 Mei 2014. “Nawa Cita”, 9 Agenda Prioritas Jokowi-JK. diakses dari  
<http://www.nasional.kompas.com/read/2014/05/21/07544541.Nawa.Cita.9.Agenda.Prioritas.Jokowi-JK>
- M. Taufik (2016). *Pengantar Diskusi Roadmap Inovasi*. Bahan Presentasi. disampaikan dalam Diskusi Terbatas di LAN Jakarta, 26 Mei 2016.
- Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Roadmap RB.
- Prof.Dr.Faisal Afiff, SE.Spec.Lic (2013). Sektor Publik dalam Bingkai Kolaborasi Inovatif. diakses melalui <http://www.fe.unpad.ac.id/id/arsip-fakultas-ekonomi-unpad/oni/238944-sektor-publik-dalam-bingkai-inovasi-kolaboratif>.
- Pusat Inovasi Pelayanan Publik (2014). *Epitome Direktori Inovasi Administrasi Negara*. Jakarta: Pusat Inovasi Pelayanan Publik – LAN Jakarta.
- Pusat Inovasi Tata Pemerintahan (2015). *Handbook Inovasi Administrasi Negara*. Jakarta: Pusat Inovasi Tata Pemerintahan – LAN Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang “Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025” Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.
- Yogi Suwarno (2011). *Inovasi di Sektor Publik*. diakses melalui <https://zerosugar.files.wordpress.com/2011/03/inovasi-sektor-publik.pdf>

## SEKILAS KONTRIBUTOR



Dr. Adi Suryanto, M.Si saat ini menjabat sebagai Kepala Lembaga Administrasi Negara. Sebelum menjabat sebagai Kepala LAN, beliau menjabat sebagai Sekretaris Utama LAN. Beliau menyelesaikan pendidikan di tingkat Sarjana (S1) di bidang Ilmu Pemerintahan, Universitas Diponegoro Semarang, gelar Master di Bidang Administrasi dan Kebijakan Publik di Universitas Indonesia, dan gelar Doktor di bidang Ilmu Politik yang juga diraih di Universitas Indonesia.

Dr. Adi Suryanto, M.Si memiliki spesialisasi di bidang politik, kebijakan publik dan manajemen penyelenggaraan pemerintahan negara, serta inovasi administrasi negara. Beliau merupakan salah satu tokoh penting dalam transformasi Lembaga Administrasi Negara dan perancang utama pembaharuan diikat kepemimpinan pola baru. Sekarang ini beliau fokus dalam mendorong percepatan inovasi administrasi negara di Indonesia.



Dr. Tri Widodo W. Utomo saat ini menjabat sebagai Deputy Bidang Inovasi Administrasi Negara, Lembaga Administrasi Negara. Beliau adalah salah satu tokoh berpengaruh dalam perkembangan inovasi administrasi negara di Indonesia dewasa ini. Selain memiliki spesialisasi di bidang hukum tata negara, manajemen strategis, pelayanan publik, dan sumber daya aparatur, Beliau juga merupakan pakar dalam inovasi administrasi negara.

Dr. Tri Widodo W. Utomo menyelesaikan pendidikan Doktorat di Bidang Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Gelar Master of Arts diselesaikan di Nagoya University Jepang sedangkan Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Jurusan Hukum Tata Negara.



Drs. Haris Faozan, M.Si selain sebagai pejabat fungsional peneliti, juga pernah lama berkiprah sebagai Kepala di Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur, sebelum akhirnya menerima amanah baru sebagai Kepala Pusat Reformasi Administrasi. Sebagai peneliti, Beliau menghasilkan beragam karya tulis handal dan disegani di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan di Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Sedangkan pendidikan Master (S2) diselesaikan di Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Indonesia. Pendidikan S3

masih ditempuh hingga saat ini.

Dalam karirnya, Drs. Haris Faozan, M.Si dipandang sebagai sosok pemimpin yang mengutamakan karya berkualitas tinggi, mengusung inovasi dari berbagai sisi, dan memungkinkan para peneliti menjadi pribadi mumpuni. Beliau juga pelaku konsultan profesional yang bukan hanya menawarkan solusi, tetapi juga menginspirasi berinovasi bagi pegawai ASN di lingkungan instansi pemerintah pusat dan daerah. Bidang yang ditekuni selama ini antara lain pengembangan dan transformasi organisasi, manajemen strategis, kepemimpinan berorientasi perubahan, pengembangan pembelajaran dan budaya kerja inovatif, serta manajemen sumber daya aparatur berorientasi inovasi.





Dr. Muhammad Aswad, M.Si adalah Kepala Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur sejak November 2016. Beliau menempuh S1 jurusan bahasa Inggris IKIP Makassar, S2 jurusan public administration di Universitas Hasanuddin dan S3 jurusan administrasi publik di Universitas Negeri Makassar. Selain pendidikan formal Dr. Muhammad Aswad, M.Si juga telah mengikuti berbagai diklat teknis, salah satunya diklat local government administration KOICA, NIPA.

Sebelum menjadi Kepala Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur beliau menjadi Kepala Bidang Diklat Aparatur di PKP2A II LAN Makassar. Selain itu beliau juga sangat berpengalaman di bidang *public administration* dan pernah menjabat sebagai dosen di STIA LAN Makassar



Caca Syahroni, S.IP., M.Si saat ini sebagai Kepala Bidang Pemantauan dan Evaluasi Widyaiswara. Sebelumnya sampai dengan November 2016 beliau menjabat sebagai Kepala Bagian Administrasi pada Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur.

Pendidikan Sarjana diselesaikan di Universitas Padjadjaran Bandung dengan jurusan Ilmu administrasi Negara dan S2 jurusan Ilmu Komunikasi di Universitas Indonesia. Saat ini sedang menyelesaikan disertasi S3 jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas



Ichwan Santosa, S.Sos adalah Analis Kebijakan Pertama di Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (PIKS@). Sebagai pegawai yang relatif baru, Beliau memiliki kemampuan menulis yang dapat diandalkan. Melihat potensi besar yang dimilikinya, Ichwan dipercaya untuk menjadi penanggung jawab substansi kegiatan Penyusunan Naskah Akademik dan Panduan Penyusunan *Roadmap* Inovasi Sektor Publik melalui *coaching* dan *mentoring* oleh Kepala Pusat, atasan langsung, dan peneliti senior PIKS@. Dengan kompetensi yang dimilikinya, Ichwan terus didorong dan didukung agar mampu menjadi Analis Kebijakan yang handal.

Ichwan Santosa, S.Sos menyelesaikan pendidikan S1 jurusan Ilmu Administrasi Negara di Universitas Indonesia. Di tengah kesibukannya memperkuat eksistensi (PIKS@), Beliau juga tengah mempersiapkan diri untuk mengambil S2 di luar negeri



Agustinus Sulistyio TP, SE., M.Si adalah Peneliti Madya di Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Memiliki spesialisasi di bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian dan perkonsultasian yang dilakukan berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia aparatur, baik pada pemerintah pusat maupun daerah.

Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan di Jurusan IESP Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta, sedangkan Pendidikan Master (S2) dengan Jurusan Magister Administrasi Publik diselesaikan di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.



bagaian di Kementerian PAN-RB.

Indra Mudrawan, S.Sos, M.Si adalah Peneliti Muda Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Beliau memiliki spesialisasi di bidang penataan kelembagaan dan manajemen sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah. Indra Mudrawan Menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di STIA LAN jurusan Ilmu Administrasi Negara dan Master (2) di STIA LAN jurusan Ilmu Administrasi Negara. Berkat spesialisasinya di bidang kelembagaan, beliau selalu ditunjuk untuk mewakili pusat dalam rapat penataan ke-



atas Parahyangan Bandung Jurusan Hukum.

Riris Elisabeth, SH., M.Hum. merupakan pegawai pertama yang memangku jabatan fungsional Analis Kebijakan Pertama pada Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Sebelum berkiprah di PIKSA, beliau lama bekerja sebagai fungsional umum di bidang Diklat Aparatur, Lembaga Administrasi Negara. Riris Elisabeth, SH., M.Hum. memiliki spesialisasi di bidang Hukum Perusahaan. Pendidikan Sarjana (S1) dan Master (S2) diselesaikan di Universitas Parahyangan Bandung Jurusan Hukum.

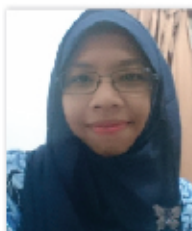


di PIKSA membuat beliau dikenal sebagai Pelaksana yang handal.

Drs. Purwadi adalah Pengelola Data dan Informasi Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Tugas utama Beliau adalah memberikan dukungan data dan informasi kepada untuk mendukung kelancaran proses kegiatan di PIKSA. Kemampuan lain yang dimiliki Beliau adalah koordinator lapangan yang handal dalam kegiatan-kegiatan seminar, diskusi, dan pameran inovasi administrasi negara.

Drs. Purwadi menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Jurusan Ilmu Administrasi Negara di Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama).

Kepaiawannya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan administratif



dimilikinya, Beliau terus dibina agar mampu menjadi Analis Kebijakan yang kompetitif.

Safrida Yanti Siregar, S.Pd adalah Pengelola Kajian dan Inovasi pada Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Tugas utamanya saat ini adalah memberikan dukungan substantif dan administratif kepada Kepala Pusat, Kepala Bagian Administrasi, Peneliti, dan Analis Kebijakan. Beliau lulus dari Jurusan Matematika dari Universitas Negeri Medan. Memiliki spesialisasi di bidang eksakta dan pengelolaan data statistik.

Safrida Yanti Siregar, S.Pd diproyeksikan sebagai analis kebijakan. Dengan latar belakang pendidikan dan bakat serta potensi besar yang



Ladiatno Samsara, S.IAN saat ini memiliki peran sebagai Pengelola Kajian dan Inovasi pada Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Memiliki tugas untuk memberikan dukungan substantif dan administratif kepada Kepala Pusat, Kepala Bagian Administrasi, Peneliti, dan Analis Kebijakan.

Ladiatno Samsara, S.IAN menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Jurusan Ilmu Administrasi Negara di Universitas Airlangga Surabaya.

Dengan latar belakang pendidikan dan bakat serta potensi besar yang dimilikinya, Beliau terus dibina agar mampu menjadi Peneliti handal di bidang administrasi negara.



Yuniati adalah Pengelola Keuangan pada Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Beliau memiliki spesialisasi di bidang manajemen keuangan. Tugas pokok Beliau adalah mengatur lalu lintas keuangan pusat serta membuat pembukuan keuangan PIKS@. Dengan pengalaman mengelola keuangan disepanjang karirnya, Yuniati dikenal sebagai sosok pengelola keuangan yang memiliki kinerja tinggi, profesional, dan sangat bisa diandalkan.



Sutriatih Wariasih adalah Pengadministrasi umum di Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Beliau bertugas memberikan informasi kepada Kepala Pusat, Kepala Bagian Administrasi, dan Peneliti mengenai berbagai agenda kegiatan. Selain itu, Beliau juga melakukan penyimpanan dokumen untuk kepentingan institusi. Sutriatih Wariasih merupakan satu-satunya pengadministrasi umum di lingkungan Kedeputan Bidang Inovasi Administrasi Negara yang menggunakan prinsip *paperless* dalam proses pengiriman surat di internal PIKS@ dengan memanfaatkan penggunaan e-mail.



