



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGEMBANGAN INOVASI ORGANISASI  
PADA BAGIAN HUMAS DAN PROTOKOL  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN NUNUKAN**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**J O N E D**

**NIM. 500647064**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengembangan Inovasi Organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Nunukan, 25 Juni 2016  
Yang menyatakan



(Joned)

NIM. 500647064

**ABSTRACT**  
**INNOVATION DEVELOPMENT IN PUBLIC RELATIONS AND**  
**PROTOCOL DIVISION IN NUNUKAN REGIONAL SECRETARIAT**

Joned  
[joned.magisterut@gmail.com](mailto:joned.magisterut@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

This research are aimed to know what's the background, how's the role of the stakeholders and what strategy used to develop this innovation. This research is aimed to document the process of innovation development in public organization.

This research is a descriptive qualitative research, which is done in public relation and protocol division around March until May 2016. The informants of this research are the top leaders and staff in public relation and protocol division.

The innovation in this division is called Si Super (Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas) which achieved Top 33 Best Public Service Innovation in Indonesia 2014 held by Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform. And also this innovation categorized as a nominee in UNPSA 2015. The background of this innovation are: 1) the administration management less optimal 2) monetary management accountability 3) Lack of human resources 4) Lack of infrastructure. Main stakeholders as stakeholder promoter is in the middle management, which becomes the key center in the developing process of innovation. The innovator plays a role to prepare the innovation concepts, then the decision making in top management and implemented in the whole management.

The development of Innovation is based on the theory of Zaltman et al, including the process of stating the main point of this research, theory and concepts, decision making, implementation, monitoring and evaluation whereas include the process of development and simultaneous replication. This process has indicated the cycle of learning organization.

It is need to document the innovation development and its practice to support the dissemination, replication and adoption of this innovation in the wider scope of organization. And also need to do a deep research for the implication of this innovation toward the effect to the accountability and working performance.

**Keywords:** Development, Innovation, Organization, Public Relation and Protocol, Nunukan

**ABSTRAK**  
**PENGEMBANGAN INOVASI ORGANISASI PADA BAGIAN HUMAS**  
**DAN PROTOKOL SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN NUNUKAN**

Joned

[joned.magisterut@gmail.com](mailto:joned.magisterut@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana inovasi organisasi dikembangkan dan diterapkan pada Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Nunukan, apa latar belakangnya, bagaimana peran stakeholder dalam pengembangan inovasi tersebut dan bagaimana strategi dalam pengembangan inovasi organisasi. Hasil-hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk membantu mendokumentasikan proses pengembangan inovasi sekaligus sebagai media diseminasi informasi pengembangan inovasi organisasi publik.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, dilaksanakan pada Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Nunukan pada bulan Maret- Mei 2016. Informan penelitian ini adalah unsur pimpinan dan staf pada Bagian Humas dan Protokol serta informan kunci yg terlibat dalam pengembangan inovasi.

Inovasi Organisasi pada Bagian Humas dan Protokol yang dikembangkan yaitu Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super) yang memperoleh penghargaan Top 33 Inovasi Pelayanan Publik Terbaik Indonesia Tahun 2014 oleh Kemenpan RB dan sebagai Nominee UNPSA 2015. Latar belakang pengembangan inovasi yaitu: 1). Pengelolaan administrasi penerbitan dokumen perjalanan dinas yang belum optimal, 2). Akuntabilitas pengelolaan keuangan, 3). Keterbatasan Sumberdaya Manusia dan 4). Keterbatasan sarana dan prasarana. Stakeholder utama sebagai pemimpin perubahan (stakeholder promotor) adalah ditingkat manajemen menengah, yang menjadi simpul dalam proses pengembangan inovasi. Inovator berperan menyiapkan konsep-konsep inovasi, selanjutnya pengambilan keputusan pada manajemen puncak dan implementasi secara operasional pada tingkat manajemen bawah sesuai kaidah Kaizen.

Strategi pengembangan Inovasi menganut pada model pengembangan inovasi Zaltman dkk, mencakup proses perumusan masalah, penyusunan rencana/konsep, pengambilan keputusan, implementasi, monitoring dan evaluasi termasuk didalamnya proses pengembangan dan replikasi secara berkelanjutan. Proses pengembangan inovasi Si Super pada Bagian Humas dan Protokol telah mencirikan siklus organisasi pembelajaran.

Perlu adanya upaya pendokumentasian pengembangan inovasi dan paktik baik untuk mendukung diseminasi, replikasi dan adopsi inovasi dalam cakupan yang lebih luas serta perlunya kajian lebih lanjut terkait dampak inovasi bagi akuntabilitas dan kinerja organisasi publik.

**Kata Kunci :** Pengembangan, Inovasi, Organisasi, Humas dan Protokol, Nunukan

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Joned  
NIM : 500647064  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul TAPM : Pengembangan Inovasi Organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 25 Juni 2016  
Waktu : 18.00 – 19.30 Wita

Dan dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

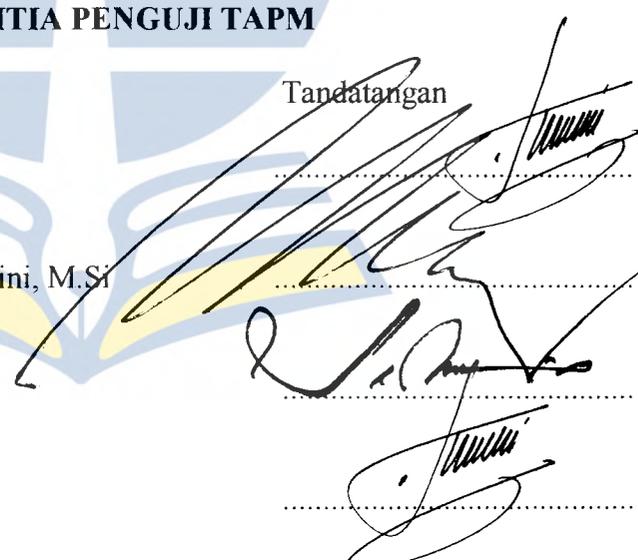
Ketua Komisi Penguji  
Nama: Suciati, M.Sc, Ph.D

Penguji Ahli  
Nama: Prof. Dr. Martani Huseini, M.Si

Pembimbing I  
Nama : DR. Suharno, M.Si

Pembimbing II  
Nama : Suciati, M.Sc., Ph.D

Tandatangan

The image shows three handwritten signatures in black ink, each placed over a horizontal dotted line. The signatures are written in a cursive style. The first signature is the largest and most prominent, followed by two smaller ones below it.

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengembangan Inovasi Organisasi Pada Bagian Humas  
dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan

Penyusun TAPM : Joned

NIM : 500647064

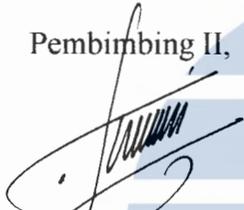
Program Studi : Administrasi Publik

Hari/tanggal : Sabtu, 25 Juni 2016

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

  
**SUCIATI, M.Sc. Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

  
**Dr. SUHARNO, M.Si**  
NIP. 19680417200003 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana

  
**Dr. DARMANTO, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003

  
**SUCIATI, M.Sc. Ph.D**  
NIP.: 19520213 198503 2 001



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkah dan limpahan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Penelitian dan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penyusunan TAPM ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa dalam penyusunan TAPM ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta seluruh jajaran civitas akademika.
2. Dr Sofjan Arifin selaku asisten Direktur yang telah banyak memberikan pengarahan dalam penyusunan TAPM, yang selanjutnya menjadi Kepala UPBJJ-UT Tarakan.
3. Kepala UPBJJ-UT Samarinda, selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
4. Pembimbing I, Bapak Dr Suharno, M.Si dan Pembimbing II, Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan TAPM ini.
5. Orang tua yang saya patuhi, Bpk. Mad Jauri dan Ibu Lailiyah serta Ibu Sri Rahayu, istri tercinta Wahyuni Sulistyawati beserta anak-anakku, Muthia Syafina Annajah, Muhammad Hilmi Wirajati dan Shinta Althafunnisa

**yang telah memberikan** bantuan dukungan material dan doa selama penulis mengikuti perkuliahan ini hingga menyelesaikan program Magister ini.

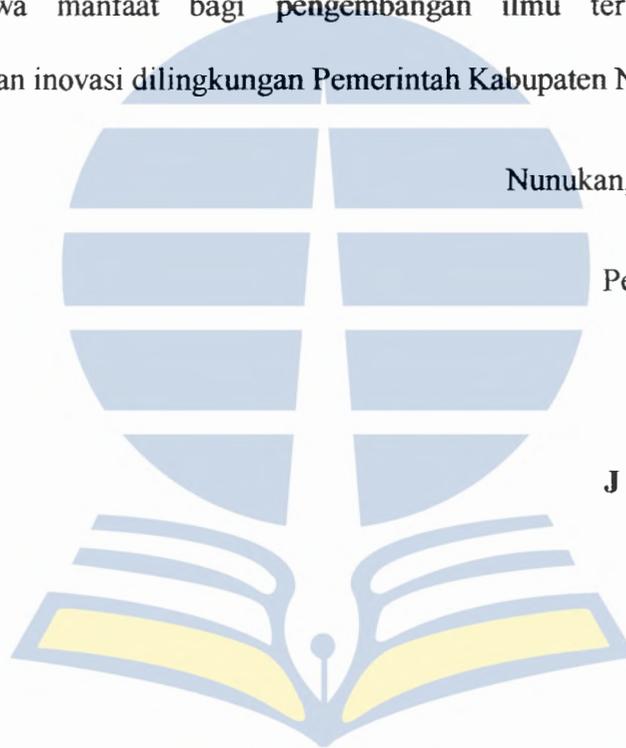
6. **Rekan sejawat di Dinas Pendapatan serta Mitra Kerja di Bagian Humas dan Protokol Setda Nunukan dan instansi lain dilingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan** yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata saya hanya bisa berdo'a kepada Allah SWT semoga hasil TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu terlebih khusus bagi pengembangan inovasi dilingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan.

Nunukan, Juni 2016.

Penulis,

**J o n e d**



## **RIWAYAT HIDUP**

Nama : Joned

NIM : 500647064

Program Stud : Administrasi Publik

Tempat/Tanggal Lahir : Magelang, 21 Februari 1979

Riwayat Pendidikan :

Lulus SD N 016 Labanan Makmur di Berau pada tahun 1991

Lulus SMPN 2 Gn Tabur di Berau pada tahun 1994

Lulus SMU N 1 Tg. Redeb di Berau pada tahun 1997

Lulus S1 Kehutanan UNMUL di Samarinda pada tahun 2003

Riwayat Pekerjaan :

Tahun 2003 s/d 2005 sebagai FO Base Care International Indonesia, FORMACS Project. CIDA-Canada

Tahun 2005 s/d 2007 sebagai Staf Kantor Penanaman Modal Daerah Kab. Nunukan

Tahun 2007 s/d 2008 sebagai Kasi Pengembangan Usaha dan Investasi pada Kantor Penanaan Modal Daerah Kab. Nunukan

Tahun 2008 s/d 2015 sebagai Kasubbag Protokol pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kab. Nunukan

Tahun 2015 s/d sekarang sebagai Kabid. Penagihan, Keberatan dan Penerimaan Lain-lain pada Dinas Pendapatan Kab. Nunukan.

Nunukan, Juni 2016

**Joned**  
NIM. 500647064

## DAFTAR ISI

	Hal
Abstark .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	V
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	Xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>B. Perumusan Masalah</b> .....	8
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	10
<b>D. Kegunaan Penelitian</b> .....	10
<b>BAB II      TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>A. Kajian Teori</b> .....	11
<b>B. Penelitian Terdahulu terdahulu</b> .....	33
<b>C. Kerangka Berpikir</b> .....	34
<b>BAB III      METODOLOGI PENELITIAN</b>	
<b>A.Desain Penelitian</b> .....	36

	B. Sumber Informan.....	37
	C. Instrumen Penelitian.....	38
	D. Prosedur Pengumpulan Data.....	39
	E. Metode Analisis Data.....	40
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Deskripsi Objek Penelitian .....	46
	B. Hasil Penelitian .....	60
	C. Pembahasan .....	76
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan .....	100
	B. Saran .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>104</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 :	Daftar Top 33 Inovasi Pelayanan Publik Terbaik di Indonesia pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2014 oleh Kemenpan RB.....	4
Tabel 1.2 :	Beberapa Indikator Utama dan Rangking Indonesia dalam The Global Innovation Index 2015.....	6
Tabel 2.1 :	Definisi-definisi Inovasi .....	16
Tabel 2.2 :	Lima Generasi Model Proses Inovasi .....	24
Tabel 4.1 :	Pembagian Stakeholder Internal dan Stakeholder Eksternal dalam Pengembangan Inovasi Organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Nunukan .....	78
Tabel 4.2 :	Tahapan dan Identifikasi Stakeholder pada Tahap Permulaan dalam Pengembangan Inovasi Si Super Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan berdasarkan Teori Tahapan Inovasi Zaltman dkk...	91
Tabel 4.3 :	Tahapan dan Identifikasi Stakeholder pada Tahap Implementasi dalam Pengembangan Inovasi Si Super Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan berdasarkan Teori Tahapan Inovasi Zaltman dkk. ...	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 :	Jenis Inovasi .....	19
Gambar 2.2 :	Posisi Strategis Pengembangan Inovasi Organisasi Publik...	25
Gambar 2.3 :	Siklus Inovasi oleh ANAO .....	26
Gambar 2.4 :	Kerangka Berpikir Penelitian. ....	34
Gambar 4.1 :	Struktur Organisasi Bagian Humas dan Protokol. ....	48
Gambar 4.2 :	Peta Minat dan Pengaruh Stakeholder dalam Pengembangan Inovasi Pada Bagian Humas dan Protokol Setda Nunukan.....	81
Gambar 4.3 :	Pandangan Terhadap Fungsi Tugas, Inovasi dan Kaizen oleh tingkatan Stakeholder dalam Organisasi .....	83
Gambar 4.4 :	Pola Hubungan antar Stakeholder Pengembangan Inovasi Si Super Pada Bagian Humas dan protokol.....	85
Gambar 4.5 :	Model <i>Top-down Innovation</i> dan <i>Bottom-up Innovation</i> dalam <i>Innovation Culture</i> pada Organisasi oleh Barandika dkk (2015). ....	88
Gambar 4.6 :	Siklus pengembangan inovasi Si Super Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan.....	96
Gambar 4.7 :	Siklus pengembangan inovasi ANAO .....	98

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 :	Kuisisioner .....	108
Lampiran 2 :	Panduan Pengumpulan Data dan Wawancara .....	111
Lampiran 3 :	Transkrip Wawancara .....	114
Lampiran 4 :	Deskripsi Inovasi Si Super pada Sistem Informasi Inovasi Layanan Publik Kementerian PAN dan RB .....	119
Lampiran 5 :	Deskripsi Inovasi pada Bagian Humas dan Protokol pada United Nation Public Service Awards 2015 .....	121



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang.

Sejak bergulirnya reformasi birokrasi, dimana pemerintah dan pemerintah daerah dituntut menerapkan prinsip-prinsip good governance dan clean governance, maka dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan harus memenuhi prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang makin baik, makin bersih, makin transparan dan akuntabel.

Dalam sebuah rapat Kabinet Indonesia Bersatu II, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menyatakan bahwa penghambat terbesar pembangunan di Indonesia adalah: birokrasi, infrastruktur dan korupsi. Pembenahan birokrasi secara fundamental harus dilakukan di tingkat pusat dan daerah yang diharapkan akan menjadi kunci untuk memacu pertumbuhan ekonomi yang lebih baik.<sup>1</sup>

Dalam konteks kebijakan, reformasi birokrasi telah diakomodasi dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025. Dokumen RPJPN menyebutkan bahwa arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur Negara dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Rancangan kebijakan dan strategi nasional tersebut dituangkan secara rinci dalam satu *Grand Desain* reformasi birokrasi sebagai arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional.

---

<sup>1</sup> Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) saat membuka Retreat di Ruang Garuda, Gedung Induk, Istana Bogor, Jum'at (23/12/2011) dimuat dalam Jurnal Pemimpin dan Reformasi Birokrasi, Kemen PAN dan RB, 2013

Salah satu tujuan terpenting yang ingin dicapai dari *Grand Desain* tersebut adalah menciptakan budaya kinerja aparatur serta meningkatkan akuntabilitas kinerja aparatur melalui inovasi di sektor publik.

Dwiyanto (2005) menyatakan bahwa salah satu titik strategis dari pelaksanaan reformasi birokrasi dan membangun tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih adalah kualitas pelayanan publik. Hal ini didasarkan beberapa aspek pertimbangan antara lain :

- a. Dengan pelayanan publik, nilai-nilai yang mencirikan *good governance* dapat dilakukan secara lebih mudah dan nyata oleh birokrasi pemerintah.
- b. Pelayanan publik melibatkan kepentingan semua unsur pemerintah.
- c. Pelayanan publik mampu membangkitkan dukungan dan kepercayaan masyarakat.
- d. Perbaikan pelayanan publik dapat meningkatkan kualitas kinerja dan akuntabilitas kinerja aparatur pemerintah.

Perbaikan pelayanan publik dalam konteks reformasi birokrasi sejatinya merupakan siklus alamiah bagi sebuah organisasi yang senantiasa dihadapkan pada perubahan organisasi dan inovasi organisasi, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti visi dan misi, sumberdaya manusia, struktur organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi serta proses organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang mendorong reformasi birokrasi antara lain kebijakan, teknologi, nilai sosial, kebutuhan masyarakat dan kompetisi atau daya saing.

Beberapa studi menunjukkan bahwa beberapa daerah di Indonesia berhasil melakukan reformasi birokrasi dengan melakukan perbaikan pelayanan melalui inovasi pelayanan publik, sedangkan beberapa diantaranya stagnan dan

bahkan tidak berjalan sama sekali. Beberapa daerah yang telah menunjukkan perbaikan pelayanan publik melalui inovasi pelayanan publik diantaranya Kota Surabaya, Kota Yogyakarta, Kementerian Hukum dan HAM, termasuk di Kabupaten Nunukan. Pada kompetisi Inovasi Pelayanan Publik yang digelar oleh Kementerian PAN dan RB Tahun 2014, sebanyak 515 inovasi mengikuti kompetisi ini dan telah ditetapkan beberapa kategori pemenang diantaranya Top 99, Top 33 dan Top 9 Inovasi Pelayanan Publik Terbaik di Indonesia 2014.<sup>2</sup> Kabupaten Nunukan sendiri melalui inovasi Sistem Administrasi Perjalanan Dinas atau lebih dikenal dengan Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super) yang diselenggarakan oleh Bagian Humas dan Protokol telah berhasil masuk Top 33 Inovasi Pelayanan Publik terbaik di Indonesia Tahun 2014, dan mendapat penghargaan dari Menteri PAN dan RB.

Data diatas menunjukkan bahwa gerakan reformasi birokrasi melalui inovasi pelayanan publik dapat membantu pencapaian tujuan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang makin akuntabel dan transparan.

---

<sup>2</sup> [www.sinovik.menpan.go.id](http://www.sinovik.menpan.go.id)

Tabel 1.1 Daftar Top 33 Inovasi Pelayanan Publik Terbaik di Indonesia pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2014 oleh Kemenpan RB.

<b>INOVASI</b>	<b>INSTANSI</b>	<b>KET</b>
1. Sistem Pendaftaran Jaminan Fidusia Online	Kemen Kum dan HAM	<b>TOP 9</b>
2. Aplikasi e-kinerja	Kota Banda Aceh	
3. Format Kendali Hulu Hilir	Provinsi Aceh	<b>TOP 9</b>
4. Rawat Inap Tanpa Kelas Bagi Pasien Gakin	Kab. Kulonprogo	
5. Perizinan Online	Kabupaten Sidoarjo	
6. One Stop Service Bagi Kelompok Stigma	Kabupaten Gianyar	
7. Sistem Administrasi Perjalanan Dinas	Kabupaten Nunukan	
8. Whistleblower's System	KPK	
9. Panggilan Emergency Publik	Prov. Sulawesi Tengah	
10. WBK pada Jembatan Timbang	Provinsi Jawa Timur	<b>TOP 9</b>
11. Kampung Media	Provinsi NTB	<b>TOP 9</b>
12. E-Musrenbang	Kota Surabaya	
13. Pemberdayaan Kelompok Pendukung ASI	Kabupaten Pangkep	
14. Kartu Insentif Anak dan Sistem relasi Pencatatan Kelahiran	Kota Surakarta	
15. Serambi Difusi Iptek	Prov. Sumsel	
16. Media Center Pemerintah	Kota Surabaya	
17. Rumah Sehat Lansia	Kota Yogyakarta	
18. Rapor Online	Kota Surabaya	
19. Government Resources Management System	Kota Surabaya	<b>TOP 9</b>
20. KM 0 Pro Poor	Provinsi Jawa Barat	<b>TOP 9</b>
21. One Stop Service Penanggulangan Kemiskinan	Kabupaten Sragen	
22. INTAN	BPN	
23. Sistem Informasi Puskesmas Terintegrasi	Kota Cimahi	
24. Unit Perinatologi Menurunkan Angka Kematian Bayi	Kabupaten Pinrang	
25. Inovasi Pengelolaan Pajak Daerah	Kota Cilegon	
26. Surabaya Single Window	Kota Surabaya	<b>TOP 9</b>
27. Rumah Belajar	Kemendikbud	
28. Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan	Kab. Sumenep	
29. Pelayanan Karantina Ikan PASTI	Kemen KP	<b>TOP 9</b>
30. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Berdasarkan Partisipasi Masyarakat	Kemen Pertanian	
31. Ujian CPNS Online	Kemen Perindustrian	
32. Transparansi Pengelolaan Anggaran Daerah	Kab. Banyuwangi	
33. Pembangunan jalan Besar tanpa bayar	Kota Banjarbaru	<b>TOP 9</b>

Sumber : [www.menpan.go.id/sinovik](http://www.menpan.go.id/sinovik)

Satu hal yang menarik adalah bahwa justru sebagian besar daerah yang dipimpin oleh individu yang reformis yang mampu menunjukkan adanya perubahan birokrasi yang baik.<sup>3</sup>

Namun demikian, sebenarnya konsep inovasi pelayanan publik maupun inovasi atau reformasi birokrasi merupakan konsep yang relatif baru dalam literatur administrasi publik. Hasil penelitian David Mars (dalam Lee, 1970) mengungkapkan bahwa hingga tahun 1966 tidak ditemukan publikasi dari tulisan administrasi publik yang mengulas tentang inovasi. Adapun literatur klasik yang memuat konsep inovasi dalam konteks reformasi birokrasi antara lain adalah artikel "*Innovation in Bureaucratic Institutions*" oleh Alfred Diamant (1967).

Perkembangan inovasi pada sektor publik di Indonesia memang belum menunjukkan hasil yang signifikan. Dalam laporan The Global Innovation Index 2015, dari beberapa parameter yang dinilai terlihat bahwa Indonesia masih berada di urutan menengah kebawah dalam beberapa aspek strategis pengembangan inovasi khususnya yang dilakukan oleh pemerintah.

Rangking Indonesia dalam laporan The Global Innovation Index 2015 terlihat dalam tabel berikut ini.

---

<sup>3</sup> Prasodjo, Eko, Teguh Kurniawan, dan defy Holidin, 2007, *State Reforms in Indonesia*, Jakarta: UI Press

Tabel 1.2. Beberapa Indikator Utama dan Rangka Indonesia dalam The Global Innovation Index 2015

Indikator	Nilai	Rangking (dari 141 negara)
Government effectiveness index	-0,23	84
Regulatory quality index	-0,17	85
Rule of Law index	-0,55	94
Easy to resolving insolvency	46,75	70
ICT access index	4,32	95
ICT use index	1,80	93
Government's online service index	0,36	90
<b>Global Innovation Index</b>	<b>29,79</b>	<b>97</b>

Sumber : diolah dari The Global Innovation Index 2015.

Lambatnya perkembangan inovasi pada organisasi publik dijelaskan oleh Berry dan Berry (2003 dalam Anonim, 2014) bahwa penyebaran inovasi terjadi merujuk pada dua determinan penting, yaitu *internal determinant* yang mencakup karakter sosial, ekonomi dan politik suatu negara dan *regional diffusion* yaitu adanya kemungkinan suatu negara mengadopsi kebijakan tertentu lebih tinggi jika negara-negara tetangga telah mengadopsi inovasi tersebut.

Dalam konteks pemerintah daerah, diseminasi, replikasi dan adopsi inovasi organisasi publik yang dalam hal ini dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah, maka peran dari seluruh elemen pemerintahan di daerah menjadi sangat penting dalam proses percepatan pengembangan inovasi organisasi pulik di daerah tersebut.

Pemerintah dan Pemerintah Daerah dalam rangka menjawab berbagai tantangan reformasi birokrasi dan untuk mengimbangi adanya kesenjangan antara

kualitas layanan publik dengan aspirasi masyarakat memerlukan upaya pengembangan inovasi disektor publik. *United Nations Department of Economic and Social Affairs* (UNDESA) dalam laporannya menyebutkan bahwa keharusan sektor publik termasuk didalamnya adalah organisasi publik untuk melakukan inovasi adalah sebagai berikut :

1. Demokratisasi
2. Perjanjian Internasional
3. Brain Drain
4. Negara Pasca Konflik, Demokrasi dan Ekonomi Transisi
5. Moral Pegawai Negeri
6. Sumber baru persaingan : privatisasi dan outsourcing.

Keharusan pengembangan inovasi di sektor publik memang telah mendorong beberapa instansi pemerintah baik pemerintah maupun pemerintah daerah melakukan berbagai terobosan atau inovasi pelayanan publik. Namun demikian, meskipun beberapa praktik baik pengembangan inovasi pelayanan publik telah menunjukkan hasil yang memuaskan, disisi lain inovasi di sektor publik yang diterapkan masih belum menyentuh akar permasalahan dalam kerangka reformasi birokrasi.

Borin (2001, dalam Hayuningtyas, 2012) melalui survey *The Challenge of Innovating in Government* mengungkapkan bahwa :

1. 50% inovasi disektor publik merupakan inisiatif dari front line staff dan manager tingkat menengah (*middle manager*).
2. 70% inovasi yang dihasilkan bukan merupakan respon dari krisis.

3. 60% inovasi melewati batas-batas organisasional (*cut cross organizational boundaries*)
4. Inovasi hadir lebih dikarenakan oleh **motivasi untuk dikenali atau dihargai dan kebanggaan** daripada sekedar **penghargaan finansial**.

Dari uraian diatas, nampak bahwa studi tentang pengembangan inovasi pada organisasi publik khususnya di pemerintahan daerah belum banyak dilakukan, terutama pasca reformasi birokrasi digulirkan.

Hal tersebut yang menjadi dasar peneliti melakukan penelitian pengembangan inovasi oleh organisasi publik pada instansi pemerintahan dengan mengambil lokasi penelitian pada Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Nunukan sebagai instansi yang mengembangkan inovasi organisasi publik.

#### B. Perumusan Masalah.

Sebelum menentukan rumusan masalah dalam penelitian, maka dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi berbagai permasalahan terkait pengembangan inovasi oleh organisasi publik secara umum, yaitu :

1. Bahwa hingga saat ini, pengembangan inovasi di sektor publik masih lambat mengingat keterbatasan kemampuan organisasi publik mengantisipasi adanya perubahan/reformasi birokrasi.
2. Bahwa hingga saat ini belum banyak studi yang mendokumentasikan praktik baik pengembangan inovasi pelayanan publik.

3. Masih rendahnya peran kepemimpinan dan kolaborasi unsur-unsur dalam organisasi dalam mengembangkan inovasi, sehingga inovasi masih bersifat top down.
4. Belum adanya satu sistem kebijakan yang baik yang mendorong tumbuhnya budaya inovasi organisasi, hal ini berkorelasi dengan motivasi pengembangan inovasi organisasi karena menyangkut penghargaan atas kinerja organisasi dimana inovasi dihasilkan.
5. Masih kurangnya upaya diseminasi, replikasi, duplikasi maupun adopsi inovasi antar lembaga, sehingga pengembangan inovasi masih berjalan di tingkat lokal.
6. Kurangnya pemahaman dan dukungan pimpinan terhadap inisiatif pada level staf tentang pengembangan inovasi birokrasi.

Dari identifikasi masalah tersebut di atas, maka dengan mempertimbangkan kemampuan peneliti baik dari segi waktu, literatur dan dalam rangka memberikan kesempatan bagi peneliti selanjutnya, maka beberapa permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai permasalahan penelitian antara lain:

1. Apa latar belakang pengembangan inovasi pada sektor publik khususnya pada Bagian Humas dan Protokol Setda. Nunukan.
2. Bagaimana peran *stakeholder* dalam pengembangan inovasi tersebut?
3. Bagaimana strategi dalam pengembangan inovasi tersebut?

### C. Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Apa latar belakang pengembangan inovasi pada sektor publik khususnya pada Bagian Humas dan Protokol Setda. Nunukan.
2. Bagaimana peran *stakeholder* dalam pengembangan inovasi tersebut?
3. Bagaimana strategi dalam pengembangan inovasi tersebut?

### D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan agar hasil-hasil penelitian yang diperoleh dapat digunakan diantaranya untuk:

1. Membantu mendokumentasikan proses pengembangan inovasi pada organisasi publik;
2. Sebagai media diseminasi informasi pengembangan inovasi organisasi publik untuk mendorong lahirnya inovasi-inovasi baru;
3. Sebagai bahan literatur bagi penelitian dengan tema yang serupa, mengingat isu tentang inovasi pada organisasi publik merupakan topik yang menarik untuk dikaji.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan beberapa teori yang berkenaan dengan judul penelitian, yang mencakup tentang teori inovasi, teori pengembangan organisasi dan teori inovasi dalam organisasi. Teori tersebut diharapkan akan membangun kerangka pikir bagaimana satu inovasi dikembangkan pada organisasi khususnya pada organisasi publik.

##### 1. Definisi Inovasi

Sebenarnya konsep inovasi pelayanan publik maupun inovasi atau reformasi birokrasi merupakan konsep yang relatif baru dalam literatur administrasi publik. Hasil penelitian David Mars dalam Lee (1970) mengungkapkan bahwa hingga tahun 1966 tidak ditemukan publikasi dari tulisan administrasi publik yang mengulas tentang inovasi. Imanuddin dkk, (2015) mendeskripsikan inovasi pada sektor publik sebagai:

*“The meaning of public sector innovation from UNDESA and UN Group show that innovation includes new ideas (usually they are new) and applying to reach the better result (outcome). Based on Australian National Audit shows that public service is not only creative idea but also the applying system to increase one of its efficiency, effectiveness or quality of public serving”.*

Lebih lanjut Prasodjo (2013 sebagaimana dikutip Imanuddin dkk, 2015) menyatakan bahwa :

*“In fact, there is different substance between the meaning of public sector innovation and non-public sector. The one of idea is public sector shouldn't unique thing or new but non-public sector ought to the unique and new thing. Therefore, public service innovation shouldn't finding or something new of unique thing, innovation is*

*also could find from the observation process, imitating and modification of abridge by (ATM)"*

Definisi inovasi sebagaimana dimuat di ensiklopedi Wikipedia, inovasi adalah tindakan memperkenalkan sesuatu yang baru yang mencakup:

- a. Sesuatu yang diperkenalkan (*The American Heritage Dictionary*).
- b. Sebuah gagasan (ide), metode yang baru (*Meriam-Webster Online*).
- c. Perubahan yang menghasilkan sebuah dimensi baru dari kinerja (Peter Drucker dikutip oleh Hesselbein, 1997)
- d. Proses untuk melakukan perbaikan-perbaikan dengan cara memperkenalkan sesuatu yang baru.

Pengertian Inovasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Everett M. Rogers (1983) dimana beliau memberikan definisi inovasi sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Sementara itu Robbins (1994 dalam Aditya dkk, 2014) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Mengutip pernyataan Van de Ven, Andrew H, Aditya, dkk (2014) menyebutkan inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu tertentu melakukan transaksi-transaksi **dengan orang lain dalam suatu tatanan organisasi.**

Jong dan Kemp (2003) sebagaimana dikutip Hardi (2015) mendefinisikan Inovasi sebagai upaya mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi suatu kombinasi baru. Inovasi tidak selalu harus berbentuk produk namun bisa juga berupa proses atau cara kerja. Inovasi juga tidak harus sesuatu yang dikerjakan sendiri, tetapi juga bisa berkolaborasi dengan banyak pihak.

UNDESA mendefinisikan Inovasi sebagai : *"Innovation may be understood as a creative idea and its implementation which is different from invention. It can be referred to as the act of conceiving and implementing a new way of achieving result and/ or performing work. An innovation may involve the incorporation new elements, a new combination of existing elements or a significant change or departure from the traditional way of doing things..."* (UN-DESA & UN-Habitat, 2007: Hal. 10). Sementara itu, Australian National Audit Service (2009 dalam Imanuddin dkk, 2015) mendefinisikan Inovasi sebagai : *"Innovation in public sector context has been defined as the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in the efficiency, effectiveness or quality of outcomes"* . (Australian National Audit Office, 2009: Hal 1)

Sementara itu, Presiden Bill Clinton menyatakan bahwa , *"Service is the spark to rekindle the spirit of democracy in an age of uncertainty."* In the wake of the terrorist attacks on Washington and Manhattan, President George W. Bush challenged the American people to make "a commitment to service in [their] own communities...Serve your country by tutoring or mentoring a child, comforting the afflicted, housing those in need of shelter and a home.". Hal ini selaras dengan pernyataan Merriam-Webster yaitu : *Public service is simply "a service rendered*

*in the public interest.” By that definition, virtually anyone can be a public servant—no matter what his station in life.*

Lebih lanjut, Barton (2014) menyatakan bahwa inovasi adalah penerapan ide yang menghasilkan kemajuan yang berharga. Selaras dengan hal tersebut, Kemenpan RB melalui Permenpan Nomor 31 Tahun 2014 mendefinisikan Inovasi sebagai “proses kreatif penciptaan pengetahuan dalam melakukan penemuan baru yang berbeda dan/atau modifikasi yang sudah ada”. Oleh karena itu, definisi Inovasi Pelayanan Publik dalam Permenpan tersebut didefinisikan sebagai :

“Inovasi pelayanan Publik adalah terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, Inovasi pelayanan publik sendiri tidak mengharuskan suatu penemuan baru, tetapi dapat merupakan suatu pendekatan baru yang bersifat kontekstual dalam arti inovasi tidak terbatas dari tidak ada kemudian muncul gagasan dan praktik inovasi, tetapi dapat berupa inovasi dari perluasan maupun peningkatan kualitas pada inovasi yang ada”.

Satu proses penerapan maupun pengembangan inovasi pelayanan publik, merupakan bagian dari reformasi birokrasi, dimana inti dari reformasi birokrasi dan inovasi sendiri adalah bagaimana mengelola suatu proses perubahan (Sumarto, 2003 dalam Anonim 2014). Lebih lanjut, Sumarto menyatakan bahwa suatu tahap terpenting dalam proses perubahan adalah *recognition stage*, yaitu tahap mengenali dan menyadari bahwa perubahan benar-benar diperlukan.

Dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah, maka inovasi pelayanan publik diperlukan sebagai satu jalan atau bahkan “*breakthrough*” untuk mengatasi kemacetan atau kebuntuan birokrasi yang berorientasi pada ketaatan peraturan yang membelenggu, sehingga inovasi dapat

menjadi pencerahan bagi aparatur pemerintah yang mempunyai paradigma baru orientasi pelayanan publik yang lebih baik. Kasali (2014) mengemukakan bahwa setiap kali pemimpin melakukan perubahan atau reformasi, selalui didahului dengan adanya pemetaan (*mapping*). Namun pada perjalanannya, proses reformasi dan perubahan organisasi biasanya menemui banyak hambatan dan tantangan, sehingga setiap organisasi terutama birokrasi sangat memerlukan “*breakthrough*”

Dengan besarnya tekanan publik akan reformasi birokrasi, Hammel (2002 dalam Wilfridus, 2014) menyatakan bahwa sesungguhnya selalu dibutuhkan inovasi dan kreatifitas agar organisasi, termasuk birokrasi senantiasa mampu beradaptasi memperbaiki dirinya, mampu untuk terus menerus berinkarnasi dalam bentuk kehidupannya yang selalu baru.

Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu :

- 1) Memiliki ciri khas / kekhususan artinya suatu inovasi harus memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan harus benar-benar berbeda dari yang sudah ada..
- 2) Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan dari model sejenisnya. Unsur ini bisa dalam bentuk teknologi, tata cara maupun output yang dihasilkan.
- 3) Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-

gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.

- 4) Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Adapun ciri-ciri budaya organisasi dalam konteks perubahan organisasi menurut Robbins (1996 dalam Aditya dkk, 2014) ialah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejah mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejah mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejah mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang. Sejah mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejah mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- 6) Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- 7) Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Keseluruhan aspek dan definisi inovasi diungkapkan oleh Senge dkk (2001 dalam Anonim, 2014) dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Definisi-definisi Inovasi

ITEM	DESKRIPSI
Menciptakan sesuatu yang baru	Merujuk pada inovasi yang menciptakan pergeseran paradigma dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan dan kapabilitas.
<b>Menghasilkan hanya ide-ide baru</b>	Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru, melihat suatu objek dengan perspektif baru dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari konsep-konsep lama
<b>Menghasilkan ide, metode dan alat baru</b>	Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru. Tindakan ini mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah ide atau konsep menjadi bentuk akhir.
Memperbaiki sesuatu yang sudah ada	Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besaran atau produksi komersial atau perbaikan sistem.
Menyebarkan ide-ide baru	Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia
<b>Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses ditempat lain</b>	Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk

	organisasi maupun secara tidak langsung untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen
Melakukan sesuatu dengan cara yang baru	Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal
Mengikuti pasar	Merujuk pada inovasi yang berdasarkan kebutuhan pasar
Melakukan perubahan	Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan
Menarik orang-orang yang inovatif	Menarik/merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia untuk memandu jalannya inovasi.
Melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda	Melihat pada suatu masalah dengan perspektif yang berbeda.

Sumber : diolah dari Senge dkk (2001, dalam David, 2013)

## 2. Jenis inovasi

Baker (2002 dalam Hardi, 2015) membedakan tiga jenis inovasi, yaitu :

- a. **Inovasi Proses**, adalah hasil dari gerakan perbaikan kualitas serta berkesinambungan yang mengarah pada cara baru bentuk prosedur internal, kebijakan serta organisasi yang diperlukan demi mendukung inovasi.

- b. **Inovasi jasa/produk**, yang menghasilkan perubahan pada ciri dan desain jasa/produk.
- c. **Inovasi dalam bidang strategi kebijakan**, adalah mengarah pada misi, tujuan, strategi dan alasan baru yang menandai sesuatu.

Johne (1999) dalam Ojasalo (2008) sebagaimana dikutip oleh Aditya, dkk (2014) membedakan tiga jenis inovasi: inovasi produk, proses inovasi, dan inovasi pasar.

- a. **Inovasi produk** memiliki makna paling jelas yaitu menghasilkan pendapatan. menyediakan sarana untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan untuk menghemat biaya.
- b. **Inovasi pasar** memperhatikan peningkatan target pasar campuran (*mixed og tar*
- c. **Inovasi proses** (*get market*) dan bagaimana pasar yang dipilih adalah yang terbaik dilayani.



Gambar 2.1  
Jenis Inovasi (dikembangkan oleh Johne (1999 dalam Ojasalo, 2008))

### 3. Pengertian Organisasi dan Konsep pengembangan inovasi pada organisasi publik

Organisasi mempunyai arti alat atau instrumen yang berasal dari bahasa Yunani, yaitu “organon”. Salah satu definisi organisasi yang populer diantaranya diungkapkan oleh Barnard sebagaimana dikutip oleh Steers, Ungson dan Modway dalam Wilfridus (2009) dimana beliau menyatakan bahwa organisasi sebagai suatu sistem yang mengkoordinasikan secara sadar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Olehnya, suatu organisasi baru dapat disebutkan eksistensinya jika memenuhi setidaknya tiga komponen, yaitu jaringan komunikasi, sistem koordinasi dan orang-orang yang bekerja didalamnya yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Definisi organisasi juga diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2007 dalam Sunyoto dan Burhanuddin, 2015) bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinasi secara sadar dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka suatu organisasi setidaknya memiliki unsur-unsur penting, yaitu:

- a) Adanya sistem sosial yang terdiri dari anggota kelompok organisasi dimana diantaranya terdapat interaksi antar individu;
- b) Dikoordinasikan secara sadar dalam rangka aktifitas usaha, tujuan bersama, pembagian tenaga kerja dan kewenangan, hierarki kewenangan dan organisasi yang terstruktur;

- c) Ditentukannya satu atau beberapa tujuan organisasi sebagai cita-cita bersama.

Sementara itu, definisi organisasi menurut Gibson, Ivansevich dan Donelly (1995 dalam Wilfridus 2009) mendefinisikan organisasi sebagai **kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai sesuatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan**. Dengan demikian, Wilfridus (2009) menyimpulkan bahwa organisasi merupakan:

- a) Alat untuk mencapai tujuan;
- b) Alat untuk mengorganisasikan sumberdaya;
- c) Memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi;
- d) Sebagai sistem sosial sehingga dapat berperilaku;
- e) Dikoordinasikan secara sadar;
- f) Melibatkan lebih dari satu orang.

Suatu organisasi dalam perjalanannya mencapai tujuan bersama tentu melalui berbagai **dinamika organisasi**. Berbagai peluang, tantangan, hambatan, dan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi telah mendorong satu organisasi berkembang secara dinamis.

Suatu perubahan organisasi dapat diidentifikasi berdasarkan kecepatan dan lingkupnya (Jones, 2004 dalam Wilfridus 2009), yaitu perubahan organisasi secara evolusioner dan perubahan organisasi secara revolusioner. Perubahan organisasi secara evolusioner dicirikan dengan perubahan secara gradual, incremental, dan terfokus dengan melakukan pola adaptasi, perbaikan, dan penyesuaian strategi dan struktur organisasi secara incremental untuk mengakomodasi perubahan

lingkungan. Perubahan ini diwujudkan dalam konsep pemberdayaan, kelompok kerja yang fleksibel. Sementara itu perubahan organisasi secara revolusioner biasanya dilakukan dalam ritme yang cepat, melakukan perubahan secara drastis dan mencakup seluruh atau sebagian besar aspek dalam organisasi yang diimplementasikan melalui re-engineering, restrukturisasi dan inovasi.

Dari pemikiran tersebut, maka suatu organisasi yang mampu mempertahankan eksistensinya sesungguhnya telah melewati berbagai dinamika perubahan organisasi, dimana dalam proses tersebut, peranan inovasi dalam organisasi memegang peranan yang penting. Menurut Jones (2004 dalam Wilfridus, 2009), inovasi dalam suatu organisasi merupakan suatu proses dimana organisasi menggunakan keahlian dan sumberdaya untuk mengembangkan produk barang dan jasa yang baru atau untuk mengembangkan sistem produksi dan operasi yang baru sehingga organisasi mampu memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada konsumen.

Pentingnya inovasi dalam organisasi juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang memberikan gambaran konsep inovasi dalam organisasi, diantaranya yaitu:

- a) *'...organization are human enterprise, and the highest purpose it to make the strenght of people effectiveness and their weakness irrelevant. The organization is howefer more than a machine, its more than economic, above all, social, it is people. The organization not just a tool, it be speaks value.'*  
(Hasselbein et.al., 1997)
- b) Berubah generasi dan manajemen berubah pula tuntutan akan organisasi  
(Conger dalam Hesselbein, Goldsmith, Bechard, 1997)

- c) Sirkulasi organisasi yang dibutuhkan adalah organisasi yang mampu mengelola misi, inovasi dan keragaman pluralisme (Hasselbein *et.al.*, 1997)

Sementara itu, Mulgan dan Albury (2003, dalam Hardi 2015) mengatakan bahwa suatu organisasi publik atau birokrasi publik perlu melakukan inovasi karena:

- ⊙ Pertama, untuk merespon lebih efektif terhadap kebutuhan publik yang berubah serta membangkitkan harapan.
  - ⊙ Kedua, untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi, khususnya dalam hal anggaran ketat.
  - ⊙ Ketiga, untuk memperbaiki penyampaian dan hasil akhir dari jasa publik, termasuk mengatasi bidang-bidang di mana kebijakan masa lalu sedikit membuat kemajuan.
4. Proses pengembangan inovasi pada organisasi publik.

Proses pengembangan inovasi adalah suatu aktifitas yang menjadi suatu gerakan yang saling berkesinambungan dalam sebuah organisasi bagaimana mereka mulai menyadari akan permasalahan yang dihadapi, merumuskan jalan keluar melalui penerapan inovasi sebagai *breaktrouhg* dan proses bagaimana tata kelola inovasi tersebut diterapkan. Kaifansyah (2012 sebagaimana dikutip David, 2013) menyatakan bahwa proses pengembangan inovasi mengandung arti bahwa aktivitas itu dilakukan dengan memakan waktu dan setiap saat tentu terjadi perubahan. Proses pengembangan inovasi suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lain

tergantung dari seberapa elastis suatu organisasi beradaptasi terhadap perubahan yang dialami. Kemampuan organisasi untuk bertransformasi dan beradaptasi terhadap pengembangan inovasi akan sangat berpengaruh terhadap hasil akhir inovasi tersebut.

Beberapa ahli mencoba mengidentifikasi kegiatan apa saja yang dilakukan oleh *stakeholder* selama proses pengembangan inovasi berlangsung serta hasil apa saja yang terjadi dalam inovasi yang telah direncanakan/dirancang. Berdasarkan proses pengembangan inovasi tersebut, maka dapat dilihat suatu model pentahapan proses inovasi. Beberapa model pentahapan dalam proses inovasi baik yang berorientasi pada individu maupun yang berorientasi pada organisasi dikelompokkan dalam beberapa generasi Model Proses Pengembangan Inovasi sebagaimana dalam tabel berikut.

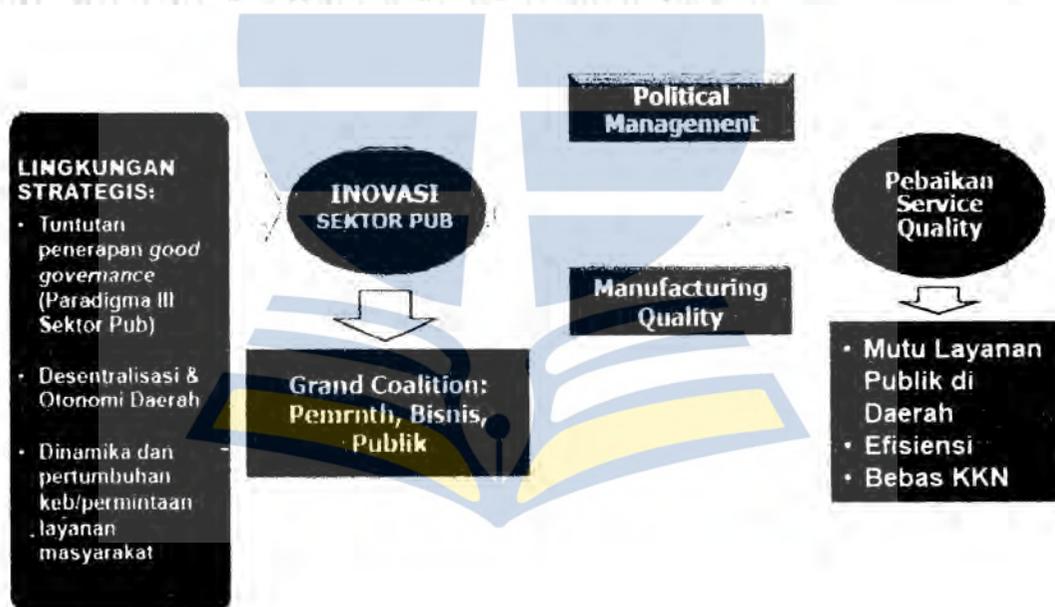
Tabel 2.2 Lima Generasi Model Proses Inovasi

Generasi	Periode	Profil Kunci
Pertama/kedua	1960 an +	Model linier sederhana—tarikan kebutuhan dan dorongan teknologi
Ketiga	1970 an +	Model <i>coupling</i> , mengenali interaksi antara unsur-unsur yang berbeda dan umpan balik di antara mereka
Keempat	1990 an +	Model paralel, integrasi antar perusahaan, ke hulu dengan pemasok kunci dan ke hilir dengan permintaan dan pelanggan aktif, menekankan pada hubungan dan aliansi

Generasi	Periode	Profil Kunci
Kelima	2000 +	Integrasi sistem dan jaringan yang luas, respon untuk penyesuaian dan fleksibel, pengujian dan eksperimentasi terus-menerus

Sumber: Rothwell dalam Davenport (2003 dalam David, 2013)

Inovasi selalu lahir pada medan interaksi politik, manajerial dan teknokrasi: bagaimana memadukan ketiganya dalam *political-management* dan lingkungan institusional yang kondusif adalah penentu lahir dan berkembangnya inovasi. Oleh karena itu, Jaweng (2005) menggambarkan posisi strategis proses pengembangan inovasi dalam lingkungan strategis organisasi sebagai berikut:



Gambar 2.2  
Posisi Strategis Pengembangan Inovasi Organisasi Publik oleh Jaweng (2005)

Kaifansyah (2012 sebagaimana dikutip David, 2013) menyatakan bahwa beberapa model proses inovasi yang berorientasi pada individu dalam organisasi diantaranya yaitu dikemukakan oleh :

1. Lavidge dan Steiner (1961)

Menyadari – mengetahui – menyukai – memilih – mempercayai – membeli.

2. Rogers (1962)

Menyadari – menaruh perhatian – menilai – mencoba menerima (Adoption).

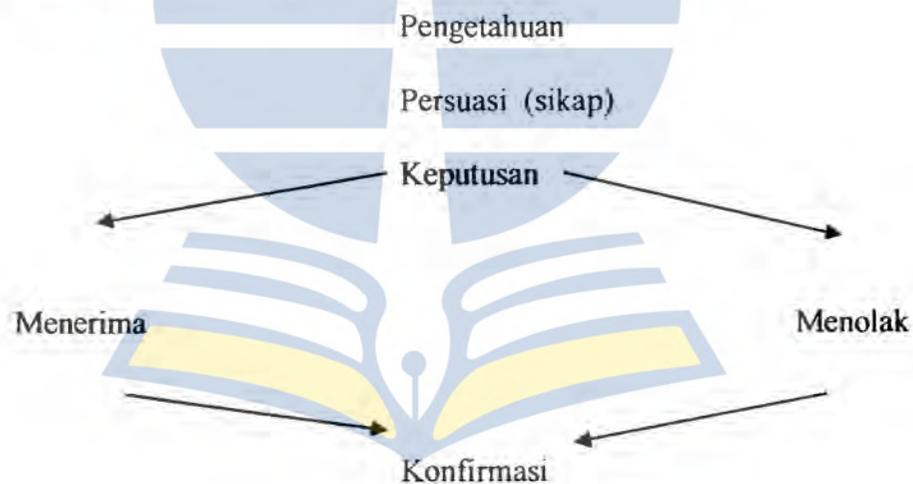
3. Colley (1961)

Belum menyadari – menyadari – memahami – mempercayai – mengambil tindakan.

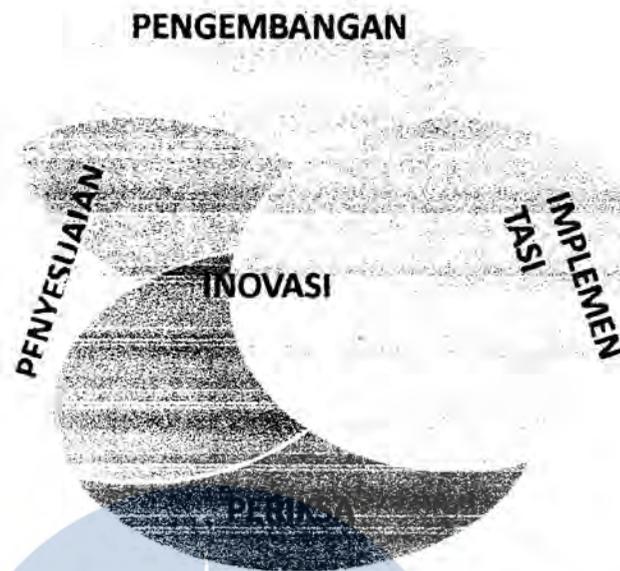
4. Robertson (1971)

Persepsi tentang masalah – menyadari – memahami – menyikapi – mengesahkan – mencoba – menerima (Adoption) – disonansi.

5. Rogers dan Shoemaker (1971)



Siklus Inovasi juga diperkenalkan oleh Australian National Audit Office (ANAO) (2009, dalam Maidir, 2015) sebagai berikut:



Gambar 2.3. Siklus Inovasi oleh ANAO (2009)

Hayuningtyas dkk (2012) mengungkapkan beberapa model proses inovasi yang berorientasi pada kebutuhan organisasi dikemukakan oleh :

1. Milo (1971)
  - a. Konseptualisasi
  - b. Tentatif Adopsi
  - c. Penerimaan Sumber
  - d. Implementasi
  - e. Institusialisasi
2. Shepard (1967)
  - a. Penemu ide
  - b. Adopsi
  - c. Implementasi
3. Hage dan Aiken (1970)
  - a. Evaluasi

- b. Inisiasi
  - c. Implementasi
  - d. Rutinisasi
4. Wilson (1966)
- a. Konsepsi perubahan
  - b. Pengusulan perubahan
  - c. Adopsi dan Implementasi
5. Zaltman, Duncan dan Holbek (1973)
- I. Tahap permulaan (inisiasi)
    - a. Langkah pengetahuan dan kesadaran
    - b. Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi
    - c. Langkah keputusan
  - II. Tahap implementasi
    - a. Langkah awal implementasi
    - b. Langkah kelanjutan pembinaan

Zaltman dkk, membagi proses inovasi dalam organisasi menjadi dua tahap yaitu tahap permulaan dan implementasi. Tiap tahap dibagi dalam beberapa langkah.

#### **1. Tahap Permulaan (*initiation stage*)**

##### **a. Langkah pengetahuan dan kesadaran**

Langkah pengetahuan dan kesadaran merupakan tahap awal satu organisasi dalam proses pengembangan inovasi. Inovasi sebagai suatu ide, gagasan kreatif dalam suatu organisasi ditawarkan oleh pihak yang berkepentingan untuk memecahkan masalah organisasi. Oleh karena itu,

sebelum inovasi dapat diterima oleh organisasi tersebut, maka organisasi tersebut harus sudah menyadari bahwa ada inovasi, dan dengan demikian ada kesempatan untuk menggunakan inovasi dalam organisasi untuk menjadi alternatif pemecahan masalahnya. Selanjutnya dalam proses keputusan inovasi, maka timbul masalah yang dulu tahu dan sadar ada inovasi atau merasa butuh inovasi.

Pada tahapan ini, maka proses pengetahuan dan kesadaran akan perlunya inovasi harus benar-benar didasarkan pada apa yang menjadi masalah organisasi dan apa yang sangat dibutuhkan organisasi, sehingga pilihan atas inovasi yang akan diterapkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk berubah.

#### **b. Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi**

Dalam tahap ini anggota organisasi membentuk sikap terhadap inovasi. Dalam konteks pengembangan inovasi, maka anggota organisasi lazim disebut Stakeholder. Stoner (1995 dalam Nugraha, 2014) menyatakan bahwa stakeholder adalah siapapun sekelompok orang yang secara langsung dan tidak langsung terpengaruh oleh cara organisasi berusaha dan mencapai tujuan. Nugraha (2014) membagi stakeholder menjadi dua, yaitu internal stakeholder yaitu para pihak dalam lingkup kendali organisasi dan eksternal stakeholder yaitu pihak diluar kendali kewenangan organisasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap inovasi memegang peranan yang penting untuk menimbulkan inovasi untuk ingin berubah atau menerima inovasi. Paling tidak ada dua

hal dari dimensi sikap yang dapat ditunjukkan anggota organisasi terhadap adanya inovasi yaitu :

- 1) Sikap terbuka terhadap inovasi, yaitu ditandai dengan adanya:
  - Kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi.
  - Mempertanyakan inovasi (skeptik)
  - Merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.
- 2) Memiliki persepsi tentang potensi inovasi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan:
  - Bahwa ada kemampuan bagi organisasi untuk menggunakan inovasi
  - Organisasi telah pernah mengalami keberhasilan pada masa lalu dengan menggunakan inovasi
  - Adanya komitmen atau kemauan untuk bekerja dengan menggunakan inovasi serta siap untuk menghadapi kemungkinan timbulnya masalah dalam penerapan inovasi.

Pengaruh sikap setiap *stakeholder* dalam pengembangan inovasi sangat berkaitan dengan bagaimana masing-masing terlibat/dilibatkan, bagaimana memaikan peran sesuai dengan kebutuhan organisasi, apa hak dan kewajibannya dan apakah ada sanksi atau penghargaan atas kinerja dan peran yang dikontribusikan dalam pengembangan inovasi.

Dalam hal ada pihak yang tidak mendukung inovasi, maka reformer atau inovator dapat mengambil langkah-langkah mengurangi disonansi terhadap inovasi. Menurut Rogers (1983) disonansi dapat berkurang dengan dua cara:

- 1) Anggota organisasi merubah sikapnya menyesuaikan dengan kemauan organisasi.
- 2) Tidak melanjutkan menerima inovasi, menyalah gunakan inovasi, disesuaikan dengan kemauan anggota organisasi.

Untuk melancarkan proses inovasi, perlu mempertimbangkan berbagai variabel yang dapat meningkatkan motivasi serta tersedianya sumber bahan pelaksana.

#### **c. Langkah pengambilan keputusan**

Langkah pengambilan keputusan merupakan tahapan dimana konsep dan kerangka Inovasi yang telah disusun oleh reformer atau inovator disetujui oleh pihak yang mempunyai kewenangan tertinggi dalam organisasi. Pengambilan keputusan pada umumnya telah mempertimbangkan berbagai saran dan masukan dari semua stakeholder terkait. Pengambilan keputusan selanjutnya menjadi komitmen bersama seluruh unsur organisasi untuk ikut serta dalam proses implementasi pengembangan inovasi.

## **2. Tahap Implementasi (implementation stage)**

Tahapan ini merupakan tahapan terpenting dalam proses pengembangan inovasi organisasi. Konsep inovasi yang telah digagas dan disetujui oleh semua stakeholder organisasi akan sangat bergantung apakah mampu

diimplementasikan atau tidak oleh organisasi yang bersangkutan. Pada proses ini, seluruh sumberdaya baik SDM, keuangan, peralatan dan lainnya akan dimobilisasi dan dikelola untuk mencapai tujuan pengembangan inovasi.

Secara umum implementasi inovasi mencakup tahapan:

a. Langkah awal (permulaan) implementasi

Dimana konsep inovasi diimplementasikan pada unit-unit organisasi secara terbatas. Setiap unit organisasi yang telah menerapkan inovasi kemudian mengembangkan model-model *good practices* sebagai langkah pembelajaran dan *role model* untuk diterapkan pada unit organisasi yang lebih luas.

b. Langkah kelanjutan pembinaan penerapan inovasi.

Proses ini pada umumnya dilakukan dalam bentuk diseminasi, adopsi, replikasi dan duplikasi terhadap inovasi yang telah menjadi *good practices*, sehingga pengembangan inovasi menjadi satu siklus pengembangan inovasi yang berkelanjutan.

Selanjutnya Model Proses Inovasi dalam organisasi Publik dikemukakan oleh Rogers (1983), dimana dijelaskan tahap-tahap proses inovasi dalam organisasi yang mencakup :

I. Tahap Inisiasi (Permulaan)

Kegiatan pengumpulan informasi, konseptualisasi, dan perencanaan untuk menerima inovasi, semuanya diarahkan untuk membuat keputusan menerima inovasi.

a. Agenda Setting

Semua permasalahan umum organisasi dirumuskan guna menentukan kebutuhan inovasi, dan diadakan studi lingkungan untuk menentukan nilai potensial inovasi bagi organisasi.

b. Penyesuaian (matching)

Diadakan penyesuaian antara masalah organisasi dengan inovasi yang akan digunakan, kemudian direncanakan dan dibuat disain penerapan inovasi yang sudah sesuai dengan masalah yang dihadapi.

2. Tahap Implementasi

a. Re-definisi/ Re-Strukturisasi

Inovasi dimodifikasi dan re-invensi disesuaikan situasi dan masalah organisasi.

Struktur organisasi disesuaikan dengan inovasi yang telah dimodifikasi agar dapat menunjang inovasi.

b. Klarifikasi

Hubungan antara inovasi dan organisasi dirumuskan dengan sejelas-jelasnya sehingga inovasi benar-benar dapat diterapkan sesuai yang diharapkan.

c. Rutinisasi

Inovasi kemungkinan telah kehilangan sebagian identitasnya, dan menjadi bagian dari kegiatan rutin organisasi. (sudah hilang ke barumannya).

B. Penelitian Terdahulu

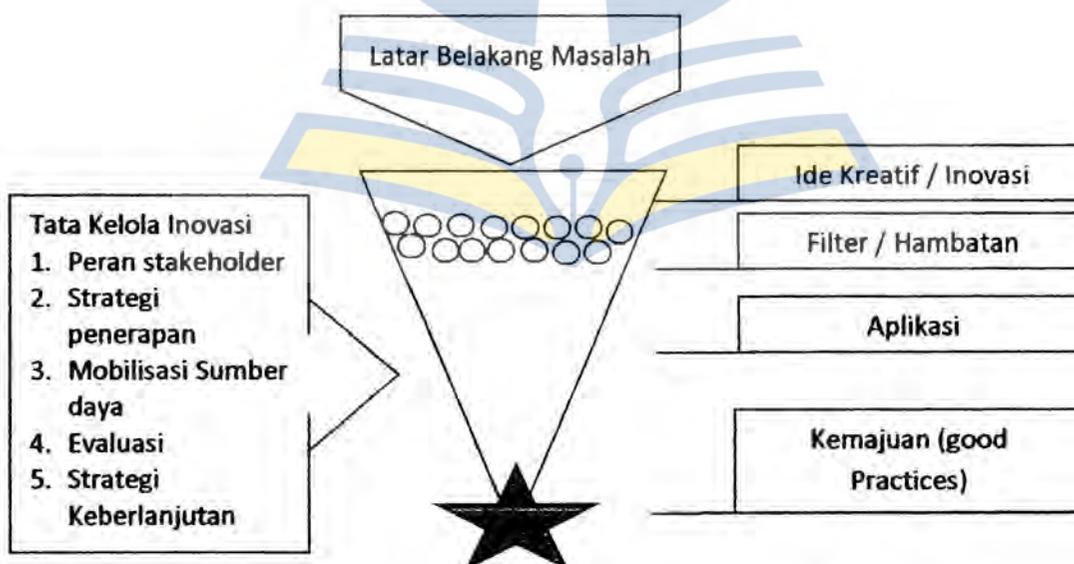
Penelitian tentang pengembangan inovasi pelayanan publik masih sangat jarang dilakukan. Penelitian ilmiah yang selama ini dipublikasikan masih banyak

membahas tentang pelayanan publik dari segi kualitasnya. Sementara penelitian ilmiah terkait inovasi pelayanan publik dalam kaitannya dengan akuntabilitas dan kinerja paratur belum banyak ditemukan karena merupakan isu baru dalam administrasi publik.

### C. Kerangka Berpikir

Dari landasan teori yang dikemukakan diatas serta kajian terhadap penelitian terdahulu, maka kerangka berpikir yang ingin peneliti bangun melalui penelitian ini adalah membangun konstruksi bagaimana konsep pengembangan inovasi pelayanan publik yang merupakan bagian terpenting dari pencapaian visi dan misi organisasi.

Kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat melalui bagan berikut ini.



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian.

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa saat ini dalam pencapaian kinerja pemerintahan dan aparatur yang diwujudkan dalam Visi dan Misi serta tujuan organisasi, terdapat Gap antara apa yang telah dilakukan oleh pemerintah melalui layanan publik yang dilakukan dengan apa yang sesungguhnya menjadi harapan masyarakat. Adanya Gap tersebut menimbulkan berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi, baik dari segi kebijakan, tata kelola, sumberdaya manusia maupun sarana dan prasarana pendukungnya.

Adanya dorongan aspirasi masyarakat untuk memperoleh layanan yang makin mudah, murah, cepat, efektif dan efisien mendorong aparatur pemerintah untuk mampu memecahkan masalah tersebut melalui ide-ide kreatif sebagai bentuk respon terhadap permasalahan yang ada.

Pada tahapan selanjutnya, ide-ide kreatif tersebut akan mengalami filter, dimana terobosan pelayanan publik harus tetap disesuaikan dengan regulasi yang ada, dan sesuai dengan kondisi sumberdaya (manusia, dana, kebijakan, sarana dan prasarana) yang dimiliki. Pada proses inilah, peneliti akan meneliti bagaimana ide kreatif ini dapat berkembang menjadi satu aplikasi inovatif yang selanjutnya diimplementasikan dalam pelayanan sehingga membuahkan keberhasilan dan menjadi satu praktik baik (good practices) dalam pelayanan publik, sehingga akuntabilitas dan kinerja aparatur dalam pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi dapat diukur dengan lebih baik.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh staf pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan serta para pihak yang terlibat dalam implementasi inovasi Si Super.

Data dalam penelitian merupakan data tentang pengembangan inovasi dikumpulkan dengan menggunakan metode dokumentasi data sekunder yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang laporan kegiatan pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol. Data data sekunder selanjutnya dikonfirmasi keabsahannya melalui data primer yang diperoleh berdasarkan hasil kuisioner dan wawancara kepada informan dan responden yang ada.

#### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan, Provinsi Kalimantan Utara.

#### 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan efektif terhitung bulan Maret – Mei 2016. Desain penelitian dengan pendekatan kualitatif memberikan keuntungan pada kecepatan pengumpulan data. Hal ini dimanfaatkan peneliti agar dapat berfokus melaksanakannya dalam waktu yang seefisien mungkin.

## B. Informan

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi menggambarkan berbagai karakteristik subjek penelitian untuk kemudian menentukan pengambilan sampel. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka penentuan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf bagian Humas dan Protokol Sekretariat daerah Kabupaten Nunukan.

### 2. Informan

Informan adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. Dalam penyusunan Informan perlu disusun kerangka Informan yaitu daftar dari semua unsur dalam populasi sampling. Teknik penelitian ini dimaksudkan agar peneliti lebih mudah dalam pengambilan data. Data tersebut diperbolehkan untuk digunakan sebagai refleksi keadaan populasi secara keseluruhan.

Informan kunci (*Key Informan*) dari penelitian ini adalah Kepala Bagian Humas dan Protokol, Kasubbag Protokol selaku penanggung jawab program dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan pada Bagian Humas dan Protokol. Sementara itu, responden kuisioner terdiri dari staf Bagian Humas dan Protokol yang terlibat dalam pengembangan inovasi Sistem Administrasi Perjalanan Dinas (SAPD) atau yang lebih dikenal dengan Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super).

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah panduan wawancara dan lembar angket kuesioner. Panduan wawancara disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang dianggap paling penting untuk dikonfirmasi atau digali dari narasumber utama berdasarkan pemilihan informan yang dilakukan secara kombinasi menggunakan metode purposive sampling dan Snowball. Lembar angket kuesioner adalah lembar angket kepada subjek atau responden sesuai dengan tujuan penelitian. Tujuan dari pembuatan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin serta memperoleh informasi yang relevan.

Bentuk item kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah item kuesioner tertutup dimana pertanyaan yang dicantumkan telah disesuaikan oleh peneliti. Alternatif jawaban yang disediakan bergantung pada pemilihan peneliti sehingga responden hanya bisa memilih jawaban yang mendekati pilihan paling tepat dengan yang dialaminya. Kuesioner penelitian tertutup memiliki prinsip yang efektif jika dilihat dengan sudut pandang peneliti sehingga jawaban responden dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan cara mempelajari literatur, buku-buku, catatan-catatan sebagai landasan teoritis yang akan diperbandingkan dengan masalah yang akan diteliti.

##### b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dilakukan untuk memperoleh data primer, yaitu data yang bersumber dari objek penelitian yang diteliti. Data tersebut dikumpulkan dengan cara :

1. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data sekunder dan mempelajari atau menggunakan laporan resmi yang ada pada Bagian Humas dan Protokol dan mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti, dimaksudkan sebagai penunjang data-data yang telah diperoleh sebelumnya sehingga benar-benar akan dihasilkan suatu penelitian yang sesuai dengan kondisi sesungguhnya. Beberapa laporan yang digunakan yaitu Laporan Kegiatan Pengembangan Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas, Dokumen proposal keikutsertaan inovasi Bagian Humas dan Protokol pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik 2014 oleh Kemenpan RB dan proposal pada kompetisi UNPSA 2015.
2. Kuesioner, yaitu seperangkat pertanyaan yang disusun oleh penulis untuk diisi responden, yang berbentuk pertanyaan tertulis untuk

meminta keterangan, jawaban dan informasi yang dibutuhkan. **Angket ini ditujukan kepada 10 orang pegawai Bagian Humas dan Protokol Setda. Nunukan.**

3. **Wawancara**, yaitu pengumpulan data dan informasi kepada informan kunci melalui metode purposive sampling dan snowball, dimana informan kunci telah ditetapkan sebelumnya dengan mengacu pada kompetensi dan kapabilitas informan terhadap permasalahan penelitian serta data yang ingin diperoleh dan selanjutnya dilanjutkan dengan pengumpulan informasi kepada informan lain yang direferensikan oleh informan lain. Informan kunci yang pertama dipilih berdasarkan purposif sampling yaitu Kepala Bagian Humas dan Protokol Bpk. Ilham Zain, S.Sos, MPA, dan selanjutnya dengan metode snowball beliau mengarahkan penggalan informasi lebih lanjut melalui wawancara kepada Kasubbag Protokol Bpk. Tamrin, SE sebagai penanggung jawab kegiatan.

#### E. Metode Analisis Data

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu merujuk pada metode yang dikemukakan oleh Indrawan dan Yaniawaty (2014) dimana peneliti melakukan pengelompokan tahapan mengolah, menganalisis dan menafsirkan data kualitatif dalam lima bentuk kegiatan, yaitu :

1. Memvalidasi Data
2. Mengorganisasi Data dan Koding (*coding database*)
3. Menyajikan temuan

4. Menafsirkan makna temuan
5. Memvalidasi akurasi temuan.

Seluruh data baik hasil wawancara, hasil kuisioner dan data dukung lainnya, maka data yang sudah terkumpul diolah dan di analisis. Dalam pengolahan data, maka tahap awal dilakukan editing data dimana semua data yang diperoleh diteliti tentang kelengkapan dan kejelasan jawaban dari butir-butir pertanyaan yang telah dibuat.

Adapun proses editing yang dilakukan adalah:

- a) Kelengkapan pengisian terhadap semua pertanyaan dalam angket.
- b) Tulisan yang tertera harus dapat dibaca.
- c) Kalimatnya harus jelas maknanya sehingga tidak menyebabkan kesalahan dalam menafsirkan.
- d) Apakah jawaban-jawaban responden cukup logis dan terdapat kesesuaian antara jawaban yang satu dengan yang lainnya.
- e) Jawaban harus relevan dengan pertanyaan.

Selanjutnya data yang telah diedit dilakukan analisis dengan tahapan sebagai berikut:

#### 1) Memvalidasi Data

Validasi temuan dalam penelitian kualitatif menurut Guba (1981, dalam Mills, 2003 sebagaimana dikutip oleh Indrawan dan Yaniawaty (2014) meliputi beberapa kriteria, yakni :

- a) **Credibility**, yaitu kredibilitas yang digunakan untuk mengatasi kompleksitas data yang tidak mudah untuk dijelaskan oleh sumber data.

Dalam hal ini peneliti secara aktif dalam kegiatan pengumpulan data sehingga data yang diperoleh tidak bias dan adanya persepsi yang salah terhadap pertanyaan pada proses wawancara dikaitkan dengan hasil pada dokumen laporan kegiatan dan hasil kuisisioner..

- b) **Transferability**, yaitu keteralihan yang merupakan konsep validitas yang menyatakan bahwa generalisasi suatu data penelitian dapat berlaku atau diterapkan pada konteks lain yang brekarakteristik sama (representatif). Dalam hal ini peneliti membuat deskripsi data sesuai dengan temuan awal dari informan utama yaitu Kepala Bagian Humas dan Protokol, kemudian data data tersebut digeneralisasi sesuai konteks permasalahan penelitian.
- c) **Dependability**, yaitu ketergantungan atas data-data yang diperoleh, apakah menunjukkan kestabilan atau konsistensi sesuai konteks yang telah digeneralisasi sebelumnya. Data- yang diperoleh dan dianggap konsisten dan stabil selanjutnya dilakukan konfirmasi keakuratannya untuk menunjukkan netralitas dan objektivitas data antara informan kunci dengan responden lainnya.

## 2) Mengorganisasi Data dan Koding (*coding database*)

Tahapan mengorganisasi data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui tahapan:

- a) **Transkripsi**, yaitu membuat uraian dalam bentuk tulisan yang rinci dan lengkap mengenai seluruh informasi yang diperoleh baik dari proses wawancara maupun hasil jawaban kuisisioner.
- b) **Reduksi**, yaitu melakukan pemilahan hal-hal yang pokok dan relevan, merangkum dan mencari topik-topik permasalahan sesuai dengan

permasalahan penelitian yang sesuai sehingga peneliti mudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Proses reduksi data juga didukung dengan pemahaman peneliti akan topik penelitian, sehingga data yang dipilih sudah disesuaikan dengan topik penelitian.

Tahapan selanjutnya dalam proses mengorganisasi data dan koding yaitu melaksanakan koding data, dimana peneliti mengelompokkan data yang diperoleh berdasarkan kesamaan data. Menurut Straus dan Corbin (2003 dalam Indrawan dan Yaniawaty, 2014) koding data terdiri atas:

- a) *Open Coding*, yaitu seluruh informasi diidentifikasi berdasarkan kategorinya kemudian diberikan atribut dan dimensi berdasarkan kategori tema.
- b) *Axial coding*, yaitu menghubungkan kategor gejala atau informasi yang berhasil diidentifikasi satu dengan yang lain. Pada tahapan ini, dapat diidentifikasi hubungan antar kategori data dengan data lainnya, apakah ada keterkaitan kausabilitas, saling timbal balik atau intervensi dan interaksi.
- c) *Selective Coding*, dimana dalam tahapan ini, kategori data yang telah diidentifikasi selanjutnya dipilih mana saja yang merupakan kategori utama yang menjawab pertanyaan dalam masalah penelitian. Kategori inilah yang membangun suatu kerangka berpikir atas jawaban penelitian yang dituangkan dalam narasi hasil dan pembahasan penelitian serta kesimpulan penelitian.

### 3) Menyajikan temuan

Dalam penelitian ini, penyajian temuan disajikan dalam tiga bentuk sajian yaitu:

- a) Deskripsi, yaitu mengembangkan detail penting pokok-pokok hasil penelitian melalui analisis data yang bersumber dari berbagai sumber data baik data primer maupun sekunder untuk menggambarkan secara utuh temuan penelitian. Dalam deskripsi ini, penulis mendeskripsikan secara utuh hasil penelitian secara jelas sehingga dapat diinterpretasi secara jelas oleh pembaca.
  - b) Tema, yaitu penyajian hasil penelitian dalam bentuk konseptualisasi fakta, data dan informasi yang telah dihimpun. Tema merupakan upaya pengelompokan dari proses koding data sesuai dengan pertanyaan penting dalam penelitian.
  - c) Diskusi narasi, yaitu penyajian data dengan memuat bagian-bagian terpenting dari hasil pengumpulan data baik dalam bentuk dialog wawancara, analogi dan metafora serta temuan lain selama proses penelitian berlangsung.
- 4) Memvalidasi akurasi temuan.

Menurut Creswell (2012 dalam Indrawan dan Yaniawaty (2014) validasi temuan merupakan penentuan tingkat akurasi dan kredibilitas temuan melalui beberapa strategi antara lain:

- a) *Member checking*, dimana peneliti melakukan validasi kembali temuan kepada informan kunci pada lokasi penelitian, sehingga interpretasi yang dihasilkan sesuai dengan interpretasi dari informan.
- b) *Triangulation*, dimana peneliti menggunakan pendekatan analisa data hasil temuan berdasarkan teori yang sesuai dan data-data pendukung lainnya.

c) *Auditing*, hal ini dilakukan mengingat informan kunci yang direferensikan tidak lagi dalam lingkup tugas organisasi lokus penelitian, sehingga peneliti memerlukan klarifikasi dan konsultasi temuan kepada pihak eksternal yang terkait atas interpretasi yang disajikan.

#### 5) Menafsirkan makna temuan

Bagian akhir dan terpenting dari analisa data kualitatif dalam penelitian ini adalah menafsirkan makna temuan, dimana peneliti secara subyektif berdasarkan pada landasan teori yang ada mengemukakan hasil penelitian dalam perspektif peneliti sendiri. Lincoln dan Guba (1985 dalam Indrawan dan Yaniawaty (2014) mengemukakan bahwa interpretasi pada penelitian kualitatif mengandung makna bahwa peneliti akan memberikan bobot pemahaman tambahan atas fenomena berdasarkan pandangan pribadi maupun penelitian yang serupa serta kajian teori yang ada.

Tahapan analisa data dalam bentuk penafsiran makna temuan disajikan dalam pembahasan hasil penelitian dan kesimpulan serta saran penelitian yang mencakup beberapa bagian penting seperti temuan utama, refleksi subjektif, komparasi temuan, keterbatasan penelitian dan saran penelitian selanjutnya.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah

###### a. Dasar Hukum

Bagian Humas dan Protokol terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Nunukan. Bagian Humas dan Protokol merupakan pemekaran dari Subbag Humas dan Protokol pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan.

Kelembagaan Bagian Humas dan Protokol melalui Perda Nomor 20 Tahun 2008 terdiri dari :

- 1) Kepala Bagian Humas dan Protokol
- 2) Sub Bagian Hubungan Masyarakat
- 3) Sub Bagian Humas dan Protokol.

Selanjutnya pada tahun 2011, Bagian Humas dan Protokol mengalami perubahan struktur organisasi, dimana Subbag Protokol di mekarkan menjadi dua sub bagian, yaitu sub bagian protokol dan sub bagian Tamu dan Perjalanan Dinas melalui Perda Nomor 20 Tahun 2011, sehingga kelembagaan Bagian Humas dan Protokol sesuai Perda Nomor 20 Tahun 2011 menjadi :

- 1) Bagian Humas dan Protokol
- 2) Sub Bagian Hubungan Masyarakat
- 3) Sub Bagian Protokol
- 4) Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas.

b. Visi dan Misi

Sebagai organisasi unsur staf, Visi dan Misi Bagian Humas dan Protokol merupakan satu kesatuan dan tidak terpisahkan dari Visi dan Misi Sekretariat Daerah.

Visi merupakan cara pandang jauh ke depan kemana Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan akan diarahkan dan apa yang akan dicapai maupun diperoleh. Visi Pemerintah Kabupaten Nunukan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam RPJM Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan Tahun 2011 -2016 adalah :

***“Terwujudnya Masyarakat Nunukan Yang Maju, Aman , Damai, Bermoral, Demokratis, Mandiri, Sejahtera, Dan Berdaya Saing Sebagai Beranda Terdepan NKRI ”***

Sejalan dengan Visi di atas, maka sebagai salah satu perangkat daerah kabupaten yang bertugas membantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, Sekretariat Daerah kemudian menetapkan Visi sebagai berikut :

***“Terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik menuju Kabupaten Nunukan yang maju dan berdaya saing ”***

Dalam rangka mewujudkan Visi tersebut, maka misi yang diemban oleh Sekretariat Daerah khususnya Bagian Humas dan Protokol yaitu:

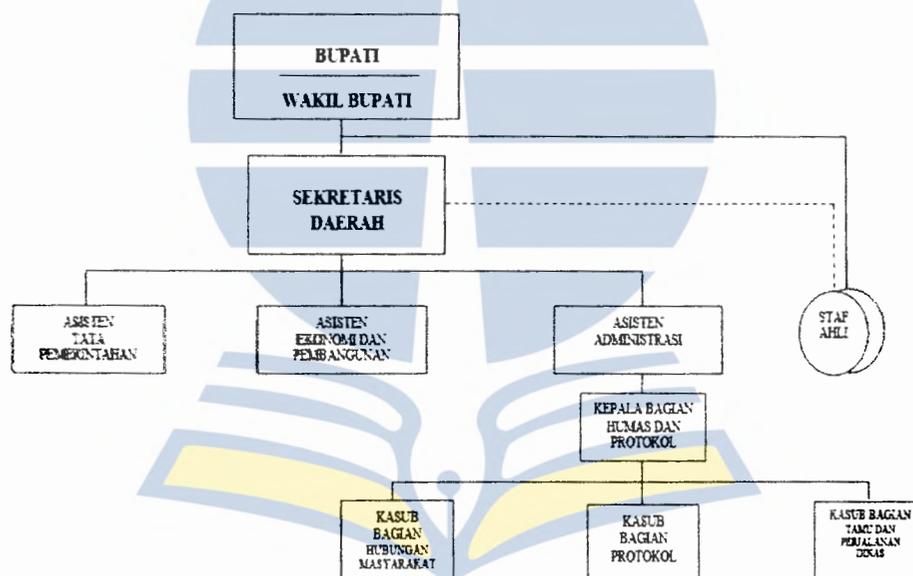
1. Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan transparan dan akuntabel;
2. Meningkatkan harmonisasi kerja melalui Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi dan Simplikasi (KISS);

3. Meningkatkan kapasitas kelembagaan daerah;
4. Mewujudkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pembangunan yang berdaya saing dan partisipatif.

Secara khusus, misi yang diemban oleh Bagian Humas dan Protokol sebagaimana tersebut diatas yaitu pada misi pertama dan misi ketiga.

#### c. Struktur Organisasi

Secara hierarki, struktur Organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bagian Humas dan Protokol.

#### d. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan diatur melalui Peraturan Bupati Nomor 18 Tahun 2010 sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Bupati

Nunukan Nomor 51 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nunukan Nomor 18 Tahun 2010 Tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi Dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan.

- (1) Tugas Pokok Bagian Humas dan Protokol yaitu membantu Asisten Administrasi merumuskan bahan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta melaksanakan program dan kegiatan pembinaan hubungan kemasyarakatan dan keprotokolan di lingkungan Pemerintah Kabupaten sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.
- (2) Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas, Bagian Humas dan Protokol menyelenggarakan fungsi :
  - a. perumusan bahan dan penyusunan saran kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis pembinaan hubungan masyarakat dan keprotokolan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
  - b. penyusunan program, rencana kerja dan kegiatan penyelenggaraan pembinaan hubungan masyarakat dan keprotokolan sesuai dengan kebijakan, pedoman dan petunjuk yang telah ditetapkan; dan
  - c. pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemberitaan, informasi dan komunikasi tentang kebijakan Pemerintah Kabupaten kepada masyarakat.

Uraian tugas Bagian Humas dan Protokol adalah sebagai berikut :

- a. mengkaji peraturan perundang-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- b. menyusun rencana kerja dan kegiatan Bagian Humas dan Protokol sebagai pedoman dan acuan kerja;
- c. merumuskan bahan dan menyusun saran kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pembinaan hubungan masyarakat dan keprotokolan;
- d. menyusun pedoman dan petunjuk teknis serta koordinasi penyelenggaraan urusan pemberitaan, informasi dan komunikasi tentang kebijakan dan program Pemerintah Kabupaten kepada masyarakat;
- e. mengkoordinasikan penyiapan bahan pembinaan hubungan kemasyarakatan dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah, media massa, keterangan pers, konferensi pers dan peliputan media massa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan;
- f. melaksanakan penyampaian berita dan pelayanan informasi mengenai hal-hal yang bersifat kebijakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan;
- g. mengkomunikasikan kebijakan dan program yang telah, sedang dan akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Nunukan kepada masyarakat;
- h. melaksanakan koordinasi dan hubungan antara Pemerintah Kabupaten dengan masyarakat umum serta organisasi kemasyarakatan untuk memperjelas kebijakan dan program Pemerintah Kabupaten;

- i. melakukan penelitian dan pengkajian perkembangan informasi dan komunikasi di daerah;
- j. melaksanakan inventarisasi dan dokumentasi serta distribusi bahan-bahan penerbitan dan pemberitaan di lingkungan Pemerintah Kabupaten;
- k. membina penyelenggaraan urusan keprotokolan di lingkungan Sekretariat Daerah;
- l. menyiapkan acara dan mengatur jadwal perjalanan dinas Bupati, Wakil Bupati dan Sekretaris Daerah;
- m. melaksanakan administrasi mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan SPPD, akomodasi dan pengamanan serta acara perjalanan dinas/kunjungan Bupati, Wakil Bupati dan Sekretaris Daerah;
- n. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugasnya dan merumuskan langkah tindak lanjutnya;
- o. melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahan masalahnya;
- p. menjabarkan kebijakan atasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

#### Tugas Pokok dan Fungsi Sub Bagian Hubungan Masyarakat..

- (1) Sub Bagian Hubungan Masyarakat mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bagian Humas dan Protokol menyiapkan bahan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta melaksanakan program dan kegiatan pembinaan hubungan masyarakat sesuai dengan lingkup tugasnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.

(2) Uraian tugas Sub Bagian Hubungan Masyarakat adalah sebagai berikut :

- a. menghimpun dan mengolah peraturan perundang-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- b. menyusun rencana kerja dan kegiatan Sub Bagian Hubungan Masyarakat sebagai pedoman dan acuan kerja;
- c. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis penyelenggaraan kegiatan yang berkaitan dengan hubungan masyarakat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan;
- d. menyiapkan bahan koordinasi dan pembinaan hubungan masyarakat dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah, media massa, keterangan pers, konferensi pers dan peliputan media massa di lingkungan Pemerintah Kabupaten;
- e. menyiapkan bahan koordinasi kegiatan penyebarluasan informasi dan komunikasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten;
- f. menghimpun, mengolah dan melaksanakan penyampaian berita kepada masyarakat tentang pelaksanaan kebijakan dan program yang telah, sedang dan akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten dan hasil-hasilnya baik melalui media massa maupun sarana pemberitaan lainnya;
- g. melaksanakan inventarisasi dan menyelenggarakan pendokumentasian bahan-bahan penerbitan dan pemberitaan;
- h. menyiapkan bahan pembinaan hubungan antara Pemerintah Daerah dengan masyarakat dan organisasi kemasyarakatan lainnya untuk memperjelas

kebijakan, program kerja dan kegiatan-kegiatan yang telah, sedang dan akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten;

- i. **memberdayakan** kontribusi media massa kepada daerah termasuk pemantauan dan pemberdayaan kelompok komunikasi sosial serta lembaga-lembaga informasi dan komunikasi lainnya;
- j. memberikan pelayanan informasi dan komunikasi kepada lembaga pemerintah dan lembaga kemasyarakatan lainnya;
- k. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugasnya dan merumuskan langkah tindak lanjutnya;
- l. melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahan masalahnya;
- m. menjabarkan kebijakan atasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

(2) Uraian tugas Sub Bagian Protokol sebagaimana dimaksud diatas, adalah sebagai berikut :

- a. menghimpun dan mengolah peraturan perundang-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- b. menyusun rencana kerja dan kegiatan Sub Bagian Protokol sebagai pedoman dan acuan kerja;
- c. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis penyelenggaraan urusan keprotokolan di lingkungan Sekretariat Daerah;

- d. menyiapkan penyelenggaraan upacara-upacara, pelantikan, rapat-rapat dinas dan pertemuan-pertemuan dinas lainnya yang bersifat protokoler di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan;
- e. melaksanakan pembinaan terhadap para ajudan pimpinan;
- f. menyusun konsep pidato pimpinan berdasarkan masukan teknis dari masing-masing bidang yang terkait;
- g. melaksanakan pendokumentasian bahan-bahan yang berhubungan dengan urusan keprotokolan;
- h. melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugasnya dan merumuskan langkah tindak lanjutnya;
- i. melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahan masalahnya;
- j. menjabarkan kebijakan atasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

#### **Tugas Pokok dan Fungsi Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas**

- 1) **Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas** mempunyai tugas pokok membantu **Kepala Bagian Humas dan Protokol** menyiapkan bahan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta melaksanakan program dan kegiatan bidang tamu dan perjalanan dinas sesuai dengan lingkup tugasnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- 2) Uraian tugas Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas sebagaimana dimaksud diatas, adalah sebagai berikut :

- a) menghimpun dan mengolah peraturan perundang-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- b) menyusun rencana kerja dan kegiatan Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas sebagai pedoman dan acuan kerja;
- c) mempersiapkan sekaligus menguruskan SPPD yang meliputi pembiayaan transportasi, akomodasi, konsumsi maupun lunsum Bupati, Wakil Bupati, para Pejabat dan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten baik yang bersifat tugas perorangan maupun rombongan keluar daerah, serta menghimpun berbagai masalah yang menyangkut pengaturan perjalanan dinas keluar daerah maupun kedalam daerah sebagai bahan masukan kepada atasan dan untuk dicarikan jalan pemecahannya;
- d) mengadakan konsultasi dan / atau koordinasi dengan instansi terkait mengenai pengaturan perjalanan dinas dan menyiapkan tamu-tamu sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- e) menyiapkan penyelenggaraan penerimaan tamu-tamu negara, tamu daerah dan tamu perwakilan negara sahabat serta tamu-tamu penting lainnya termasuk mengatur akomodasi, pengamanan dan acara perjalanan tamu-tamu;
- f) menyiapkan acara dan mengatur jadwal perjalanan dinas Bupati, Wakil Bupati dan Sekretaris Daerah;
- g) mengatur tata cara perjalanan dinas dan menerbitkan Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) bagi pejabat dan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah;

- h) **mempersiapkan penyambutan** dan fasilitas berupa akomodasi, cendera mata serta membuat program kunjungan tamu-tamu selama berada di Kabupaten Nunukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- i) mengontrol, mengecek dan mengantur persiapan-persiapan dalam rangka perencanaan pengaturan dan akomodasi selama tamu berada di daerah;
- j) melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahan masalahnya;
- k) menjabarkan kebijakan atasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

## 2. Inovasi pada Bagian Humas dan Protokol

Inovasi yang dikembangkan pada Bagian Humas dan Protokol sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Bagian Humas dan Protokol Bpk. Ilham Zain, S.Sos., MPA selaku informan yaitu Sistem Administrasi Perjalanan Dinas (SAPD) yang selanjutnya lebih dikenal dengan Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super).

Berdasarkan katalog Inovasi Pelayanan Publik oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2014, profil mengenai inovasi Si Super adalah sebagai berikut:

Sistem Administrasi Perjalanan Dinas (SAPD) yang selanjutnya lebih dikenal dengan Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super) dikembangkan pertama kali oleh Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan. Inisiatif inovasi dilaksanakan pertama kali pada

tanggal 1 Januari 2010 yang ditujukan dalam rangka peningkatan kapasitas kinerja dan akuntabilitas aparatur khususnya pada Sub Bagian Protokol sebagai institusi yang mempunyai Tupoksi pengelolaan administrasi perjalanan dinas. Inovasi ini diinisiasi oleh Kasubbag Protokol bersama Kepala Bagian Humas dan Protokol yang sejak 2011 dengan terbentuknya Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas beralih pengelolaannya. Deskripsi lengkap inovasi ini dapat dilihat pada lampiran 4.

Sementara itu menurut katalog Inovasi pada *United Nation Public Service Award* (UNPSA) Tahun 2015, Inovasi pada Bagian Humas dan Protokol dideskripsikan sebagai inovasi dibidang pengembangan teknologi informasi dalam rangka mempromosikan e-government di era informasi saat ini. Latar belakang pengembangan inovasi dideskripsikan sebagai berikut:

*“Since the bureaucratic reformation running, the government and regional government is charged to apply good and clean governance principles. So it should fulfill the better, cleaner, more transparent and accountable governance principles.*

*One of the aspects in running the government that makes people to watch closely is about the official trip. This trip, whether in Indonesia or overseas is identical with spending country's monetary wastefully. Even the Indonesian Monetary Ministry and Finance Auditor stated that the leak in country's budget from the official trip gains 40% (source: bisniskeuangan.kompas.com)*

*Some factors that may lead to abuse the official trip: the absence of a good trip planning, proof of liability from official trip which is manipulated, the absence of monitoring and controlling system, and trip management that still proceed manually.”*

Selanjutnya permasalahan internal pada Bagian Humas dan Protokol yang melatar belakangi pengembangan inovasi ini juga dijelaskan dalam laporan tersebut yaitu:

*“The problem of official trip’s abuse also faced by Nunukan government. As a new regency in a remote area, many problems appears: less optimisation of ICT application because human resource, technology and geographical distraction.*

*Up to now, most of the government offices and regional government still publish warrant of duty and official trip warrant manually. Even based on inspectorate’s investigation we can find a civil servant do the trip without bringing the complete file/document or he only brings a blank official trip application. Of course this condition is risky to be abused.*

*Other problem faced by the department where the application for official trip is issued are: the limited time from the document submission through document issued until date of departure, lack of reliable employee to manage the official trip documents, the difficulty to do the supervision toward double budget or the same day in doing the official trip, the weakness of report system and the high error rate of manual work that affect in ineffective and inefficient performance.”*

Menjawab berbagai permasalahan tersebut, maka inovasi Sistem Informasi Perjalanan Dinas pada Bagian Humas dan Protokol dikembangkan untuk menjawab permasalahan internal yang ada yang dilakukan sejak 1 Januari 2010 sebagaimana termuat dalam laporan kegiatan pada UNPSA 2015 sebagai berikut:

*‘Answering those problems, start from January 1st 2010 Nunukan Government made official trip’s control system to minimize the chance of corruption. So that the accountability in doing the official trip can be developed.”*

Deskripsi inovasi pada Bagian Humas dan Protokol pada Kementerian PAN dan RB dalam ajang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik 2014 mengalami beberapa perubahan kategori inovasi berdasarkan asistensi dari USAID dimana pada ajang kompetisi UNPSA 2015 dimana pendekatan layanan mengarah pada pengembangan teknologi informasi sebagai basis layanan publik. Namun demikian secara umum profil inovasi tidak mengalami perubahan secara signifikan.

Deskripsi inovasi Bagian Humas dan Protokol pada UNPSA 2015 dapat dilihat pada lampiran 5.

Si Super pada Bagian Humas dan Protokol dideskripsikan sebagai suatu sistem yang dikembangkan untuk menyelenggarakan pelayanan administrasi perjalanan dinas bagi pejabat dan pegawai negeri sipil dilingkungan Sekretariat Daerah dan kepala SKPD di Kabupaten Nunukan.

Si Super dijalankan dengan berbasis pada MySQL, dimana jika pada awalnya secara umum surat perintah tugas dan surat perintah perjalanan dinas diterbitkan secara manual, maka melalui sistem ini penerbitan kedua dokumen tersebut dilakukan secara terpadu, sehingga unsur tertib administrasi, pengendalian dan pengawasan, evaluasi dan pelaporan tentang perjalanan dinas dapat secara integral dilaksanakan.

Si Super ini meliputi 4 tahapan yaitu :

- 1) Verifikasi berkas pengajuan/permohonan perjalanan dinas (telaahan staf) atau permohonan informasi perjalanan dinas.

Berkas pengajuan/permohonan perjalanan dinas dibuat secara tertulis dengan mencantumkan maksud perjalanan, tujuan, lama perjalanan, waktu, tempat, nama pejabat/PNS, dan anggaran. Verifikasi dilakukan langsung oleh operator system dengan arahan atasan langsungnya. Sedangkan permohonan informasi tentang perjalanan dinas, dapat disampaikan secara langsung kepada operator baik secara lisan maupun tulisan.

## 2) **Input data**

Pengajuan/permohonan perjalanan dinas yang telah diverifikasi selanjutnya diinput dalam system, dimana setiap pejabat dan PNS telah memiliki identitas tersendiri. Untuk menghindari adanya kesalahan identitas, maka Nama dan NIP PNS bersangkutan telah dikunci melalui system sehingga menghindari adanya duplikasi.

## 3) **Print out dokumen dan pemberkasan**

Surat perintah tugas dan surat perintah perjalanan dinas yang telah selesai selanjutnya di print out untuk diserahkan kepada yang bersangkutan. Unit pelayanan dalam hal ini akan menyimpan 1 berkas print out sebagai arsip manual, disamping arsip elektronik yang ada dalam system tersebut.

## 4) **Pelaporan.**

Pelaporan tentang perjalanan dinas dilakukan setiap awal bulan berikutnya yang disampaikan kepada Bupati, Sekretaris Daerah, Inspektorat, DPKAD dan Bagian Organisasi.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Latar Belakang Pengembangan Inovasi.**

Dari hasil wawancara dengan informan kunci dan kuisisioner pada Staf Bagian Humas dan Protokol sebagai institusi yang mengembangkan Inovasi pada organisasi publik melalui pengembangan inovasi Si Super, maka latar belakang pengembangan inovasi Si Super pada Bagian Humas dan Protokol dapat diidentifikasi dalam beberapa masalah penting yaitu :

- a. **Pengelolaan administrasi** penerbitan dokumen perjalanan dinas yang belum optimal.

Sebelum inovasi Si Super diterapkan pada tahun 2010, pengelolaan administrasi perjalanan dinas dilaksanakan oleh Sub Bagian Protokol secara konvensional. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan, beberapa permasalahan yang terjadi terkait administrasi yaitu sistem registrasi yang tidak baik, banyaknya dokumen perjalanan dinas yang tidak lengkap, dan dokumen yang tidak tersimpan dengan baik.

- b. **Akuntabilitas pengelolaan keuangan.**

Bagian Humas dan Protokol sebagai Bagian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan merupakan Bagian yang memiliki tupoksi pengelolaan perjalanan dinas rutin bagi staf dan pimpinan dilingkungan Sekretariat Daerah. Sebelum inovasi diterapkan dan sepanjang penerapan sistem Si Super, masalah pengelolaan keuangan menjadi faktor utama yang melatar belakangi pengembangan inovasi, baik dalam penyusunan kerangka awal dan konsep inovasi maupun pengembangan fitur-fitur tambahan aplikasi untuk merespon permasalahan pengelolaan keuangan yang ada.

- c. **Keterbatasan Sumberdaya Manusia.**

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan perjalanan dinas pada Bagian Humas dan Protokol yang dilaksanakan oleh satu orang petugas pelayanan, satu orang supervisor sekaligus sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan, dan satu orang bendahara pengeluaran. Jumlah dokumen perjalanan yang mencapai 2.086 perjalanan, turun menjadi 1.490

perjalanan pada tahun 2010, tahun 2011 sebanyak 1.612 perjalanan, 2012 sebanyak 1.819 perjalanan dan 2013 sebanyak 2.236 perjalanan, maka pengelolaan perjalanan dinas secara konvensional akan sangat memberatkan bagi petugas pelayanan.

d. **Belum adanya tata laksana / pedoman perjalanan dinas yang baik.**

Sejak tahun 2009 sebelum inovasi dikembangkan, Pemerintah Kabupaten Nunukan belum memiliki pedoman pelaksanaan perjalanan dinas. Kebijakan mengenai pengelolaan perjalanan dinas baru mulai diusulkan pada tahun 2011 dan baru selesai dibahas dan disahkan melalui Peraturan Bupati Nunukan Nomor 7 tahun 2014.

e. **Keterbatasan sarana dan prasarana.**

Menurut Kepala Bagian Humas dan Protokol, keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki khususnya perlengkapan dan peralatan kantor pada saat pemekaran Sub Bagian Humas dan Protokol pada Bagian Umum Sekretariat Daerah menjadi Bagian Humas dan Protokol telah mendorong adanya inisiatif pengembangan inovasi ini.

Berpisahannya kelembagaan Humas dan Protokol yang sebelumnya dalam bentuk Sub Bagian Humas dan Protokol pada Bagian Umum untuk selanjutnya berdasarkan Perda Nomor 18 Tahun 2010 menjadi Bagian Humas dan Protokol juga mengakibatkan pembagian tupoksi yang lebih jelas terutama dalam pengelolaan perjalanan dinas dilingkungan Sekretariat Daerah dan penerbitan dokumen perjalanan dinas, yang pada praktiknya masih ditemui berbagai permasalahan. Hal

ini juga mendorong adanya motivasi Bagian Humas dan Protokol sebagai lembaga baru untuk melakukan pembenahan.

## 2. Stakeholder yang terlibat.

Stakeholder yang terlibat dalam pengembangan Inovasi Si Super yaitu:

- a. Bupati, berwenang memberikan persetujuan pelaksanaan program dan anggaran serta pengesahan Tim Pengembangan melalui SK Bupati.
- b. Sekda, selaku PA, menjadi pengarah dalam proses pengembangan inovasi dan memberikan masukan kepada Bupati dalam persetujuan pelaksanaan program.
- c. Asisten administrasi, menjadi fasilitator koordinasi antar SKPD sekaligus pengarah program.
- d. Kabag Humas dan Potokol, selaku penanggung jawab kegiatan.
- e. Kabag Organisasi, memberikan masukan terhadap tata naskah dan tata laksana inovasi dalam birokrasi.
- f. Kepala SKPD selaku user memberikan masukan dan mengimplementasikan aplikasi pada SPKD yang dipimpinnya.
- g. Kasubbag Protokol selaku pelaksana kegiatan bertanggung jawab merancang, menerapkan dan memberikan pendampingan pelaksanaan dan proses pengembangan inovasi.
- h. Kasubbag Keuangan Setda memberikan masukan tentang akuntabilitas keuangan.

- i. Inspektorat melakukan pengawasan intern terhadap program kerja yang dilaksanakan dan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan.
- j. Staf Humas dan Protokol sebagai pelaksana kegiatan
- k. Praktisi IT menjadi mitra pengembangan aplikasi melalui perjanjian kerjasama pihak ketiga.

Dari hasil penelitian diperoleh informasi bahwa inisiatif pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol berasal dari pejabat Kepala Subbag Protokol pada tahun 2009 yang membidangi tugas pokok dan fungsi pelayanan dokumen perjalanan dinas, untuk selanjutnya bersama stakeholder lainnya berkolaborasi dalam proses pengembangannya.

### 3. Strategi Penerapan.

Pengembangan sistem pengendalian perjalanan dinas bagi pejabat di Kabupaten Nunukan dimaksudkan untuk menata administrasi perjalanan dinas khususnya proses pengajuan dokumen perjalanan dinas serta tuntutan transparansi dari diberlakukannya *good and clean governance*. Masih banyak temuan dari Inspektorat terkait penyelewengan pelaksanaan perjalanan dinas dari tahun ke tahun, semakin memperkuat tekad untuk segera menerapkan inovasi ini.

Fokus inovasi ditujukan pada perubahan tata cara penerbitan dari manual menjadi penerbitan dokumen secara integratif memanfaatkan

aplikasi teknologi informasi dan telekomunikasi. Pengembangan sistem diarahkan pada penataan standar pelayanan dan prosedur permohonan dokumen perjalanan dinas, dengan meminimalisir peluang terjadinya perjalanan dinas double anggaran dan perjalanan dinas yang tidak dilengkapi dokumen yang sah.

Strategi yang ditempuh dalam pengembangan inovasi Si Super yaitu:

- a. Pada tahap awal yaitu mengidentifikasi titik-titik masalah yang menjadi sumber adanya penyelewengan pelaksanaan perjalanan dinas, yaitu pada proses pengajuan dokumen dan bagaimana seorang pejabat/PNS mendapatkan dokumen perjalanan dinas. Pada tahap ini disimpulkan bahwa selama ini formulir dokumen perjalanan dinas tersedia secara bebas di setiap unit kerja. Di sisi lain, standar operasional prosedur yang ada masih memperbolehkan pelaksanaan perjalanan dinas yang mendahului sebelum dokumen diterbitkan/disetujui secara tertulis oleh pimpinan. Oleh karena itu langkah yang diambil pertama kali yaitu meniadakan seluruh formulir dokumen perjalanan dinas di setiap unit kerja, menjadi satu pintu melalui Bagian Humas dan Protokol.
- b. Tahap kedua yaitu memperbaiki standar pelayanan dan SOP pada subbag Protokol pada Bagian Humas dan Protokol selaku unit kerja yang berwenang menerbitkan dokumen perjalanan dinas, dengan meningkatkan SDM aparatur melalui pelatihan serta mengubah tata cara penerbitan dokumen perjalanan dinas secara manual dengan penerapan aplikasi Sistem Administrasi Surat perjalanan Dinas sejak 1 Januari 2010. Layanan dokumen dipermudah dengan menerapkan

standar layanan 3 menit perdokumen, dan layanan diluar jam kerja (24 jam per hari, 7 hari perminggu, termasuk hari libur), sehingga pengajuan dokumen perjalanan dapat dilakukan kapan saja.

- c. Ketiga, secara bersamaan penerapan aplikasi sistem administrasi perjalanan juga membangun sistem pengendalian perjalanan dinas bagi setiap pejabat/PNS yang mengajukan perjalanan dinas dengan melihat riwayat perjalanan dinas yang telah dilakukan serta penganggaran yang digunakan. Dengan demikian, maka tidak terjadi lagi dobel anggaran. Catatan perjalanan dinas setiap pejabat/PNS juga dituangkan dalam laporan berkala dengan memuat secara rinci informasi tentang perjalanan dinas yang bersangkutan. Data tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi oleh Bupati/Sekda untuk menentukan efektifitas dan efisiensi, output serta kinerja dari pejabat/PNS bersangkutan.
- d. Keempat yaitu pelaksanaan laporan secara berkala serta ketersediaan arsip elektronik dimanfaatkan untuk memudahkan proses pemeriksaan oleh Inspektorat dan bahan kroscek pelaporan oleh unit kerja yang bersangkutan tentang perjalanan dinas.

Strategi dan pengorganisasian pelaksanaan system administrasi perjalanan dinas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Usulan ide pengembangan program disampaikan kepada pimpinan secara berjenjang melalui Asisten Administrasi, Sekretaris Daerah dan selanjutnya persetujuan Bupati melalui rapat pimpinan.
- b. Usulan program dan kegiatan yang disetujui selanjutnya dibuatkan Kerangka Acuan Kerja dan Anggaran Biaya

- c. Ide gagasan kemudian didiskusikan dengan Programmer Komputer / IT untuk dirancang aplikasinya. Proses mendesain system dilaksanakan oleh pihak ketiga, dengan arahan metode / mekanisme kerja oleh Bagian Humas dan Protokol. Anggaran dimasukkan dalam Anggaran Belanja Bagian Humas dan Protokol Tahun 2010 dan berlanjut hingga saat ini.
- d. Desain system selanjutnya diperiksa oleh Bagian Organisasi berkenaan dengan tata naskah disesuaikan dengan tata naskah dinas.
- e. System selesai dibangun dan mulai dijalankan secara resmi per 1 Januari 2010
- f. Dilakukan updating terhadap data base sesuai kebutuhan, seperti pada saat adanya mutasi jabatan, pergantian tahun dan dilakukan secara berkala setiap bulannya.
- g. Setiap tahun dilakukan pengembangan system, disesuaikan dengan kebutuhan dan peraturan yang berlaku, seperti perubahan pejabat penanda tangan pada formulir SPPD, penambahan beberapa fitur dan sebagainya. Pada tahun 2011 dilakukan penambahan fitur pengendalian tempat tujuan, pada tahun 2012 dilakukan perbaikan template, fitur edit dan filter data serta fitur pengendalian pencarian nama, tahun 2013 untuk penyesuaian tata naskah SPPD. Pengembangan system untuk 2014-2015 yaitu proses pengintegrasian sistem secara online, dan pengintegrasian sistem dengan beberapa aplikasi e-gov / e-office sistem absensi fingerprint serta pembuatan software untuk kebutuhan replikasi bagi Unit kerja ataupun instansi lainnya.

#### 4. Mobilisasi Sumberdaya

Secara umum, sumberdaya yang digunakan dalam pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol terbagi atas 3 (tiga) bagian, yaitu:

- a. Sumberdaya Manusia, dimana Pengoperasian system perjalanan dinas ini mempersyaratkan seorang staf yang menguasai ITK dan dapat dilatih menggunakan system ini dalam waktu yang relatif singkat dan mudah, seorang programmer atau mempunyai keahlian IT dibutuhkan sebagai staf yang mengelola data base dan pemeliharaan system. Satu orang supervisor yang berfungsi untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pengelolaan system termasuk memberikan supervisi terhadap verifikasi berkas permohonan perjalanan yang diajukan.
- b. Pendanaan Anggaran pengembangan system adminiatrasi perjalanan dinas pada awal pelaksanaan sebesar Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) termasuk pengadaan software dan hardware, bersumber dari Pemerintah Kabupaten Nunukan. Anggaran pemeliharaan dan up grade system dianggarkan setiap tahunnya sesuai kebutuhan dengan kisaran anggaran Rp. 20.000.000,- (dua puluh juta) per tahun.
- c. Sarana dan Prasarana, dimana Bagian Humas dan Protokol menggunakan peralatan yang tersedia dan melakukan pengadaan beberapa peralatan baru terutama yang berkaitan dengan perangkat teknologi informasi dan komunikasi. Peralatan utama yang digunakan yaitu server, perangkat komputer, printer, software Si Super, Banner.

5. Hambatan yang dihadapi dan strategi mengatasi masalah.

Beberapa kendala utama yang ditemui dan solusi dalam penerapan sistem ini adalah:

- a. Keterbatasan SDM yang memahami pemanfaatan dan pengembangan Teknologi informasi dan komunikasi khususnya pemrograman, sehingga pengembangan sistem melibatkan pihak ke tiga/konsultan untuk pendampingan pengembangan sistem.
- b. Penerapan sistem secara luas kepada seluruh SKPD masih menemui hambatan mengingat urusan perjalanan dinas merupakan ranah internal organisasi SKPD, sehingga fokus reformasi birokrasi dan layanan publik masih fokus pada pelayanan kepada masyarakat. Pembinaan internal organisasi masih belum mendapat prioritas. Untuk itu, melalui penerapan pakta integritas dan pengembangan area bebas korupsi menjadi pendorong penerapan sistem ini.

6. Hasil dan manfaat bagi organisasi

Beberapa hasil penting dari penerapan inovasi Si Super pada Bagian Humas dan Protokol antara lain :

- a. Perubahan sistem penerbitan dokumen perjalanan secara manual menjadi aplikasi terkomputerisasi yang integratif.
- b. Tersedianya layanan pengendalian perjalanan dinas berupa sistem peringatan bagi pejabat/PNS yang melaksanakan perjalanan yang tidak sesuai prosedur sehingga menyebabkan menurunnya jumlah temuan

inspektorat terkait manipulasi data perjalanan dinas sejak sistem diberlakukan.

- c. Tersedianya sistem pelaporan berkala yang cepat, mudah dan akurat kepada unsur pimpinan (Bupati dan Sekda serta Inspektorat) yang memudahkan dalam pengambilan kebijakan pengendalian perjalanan dinas yang efektif dan efisien.
- d. Tersedianya arsip elektronik yang memudahkan proses administrasi perkantoran dan bahan pemeriksaan, sekaligus mengubah budaya kerja menjadi lebih efektif dan efisien melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Penyimpanan arsip secara elektronik yang tidak membutuhkan ruang juga menjadikan ruang kerja/kantor menjadi lebih optimal dan tidak kumuh.

Sedangkan manfaat dan dampak dari penerapan inovasi Si Super sebagaimana tercantum dalam Laporan Perkembangan Si Super yang diajukan ke Kompetisi Inovasi pelayanan Publik Kemen PAN dan RB Tahun 2014 dan *United Nation Public Service Award 2015* yaitu :

- a. Adanya penurunan jumlah formulir dokumen perjalanan dinas yang disalahgunakan dari kisaran 13% pada tahun 2009 menjadi 0% (penggunaan SPPD kosong nihil). Artinya seluruh pejabat/PNS dilingkungan Sekretariat Daerah dan Kepala SKPD hanya bisa melaksanakan perjalanan dinas apabila telah diterbitkan dokumen perjalanan dinas dengan lengkap. Hasil audit Inspektorat melalui uji petik menunjukkan temuan perjalanan dinas yang diindikasikan fiktif pada tahun 2009 sebanyak 13 kasus , dan turun menjadi 4

**kasus pada tahun 2010, 2 kasus pada tahun 2011 dan pada tahun 2012 tidak ditemukan lagi (0 kasus). Sedangkan perjalanan dinas yang tidak sesuai perencanaan, sesuai uji petik Audit Inspektorat pada tahun 2009 diindikasikan sebesar 3%, dan menjadi turun menjadi 0% sejak 2010-2013 sejak sistem pengendalian ini diterapkan.**

- b. Efektifitas dan Efisiensi serta akuntabilitas penggunaan anggaran perjalanan dinas yang makin terukur.
  - 1) Sebelum penerapan system, realisasi biaya perjalanan dinas tahun 2009 mencapai 11,41 milyar rupiah, dan setelah diberlakukan sistem, penyerapan anggaran tahun 2010 hanya mencapai 7,12 Milyar atau terjadi penghematan hingga 37,4%. Nilai tersebut jika dikaitkan dengan temuan Inspektorat pada Tahun 2009 sebagaimana kasus pada point 1 diatas maka diindikasikan sebagai penyimpangan pengelolaan perjalanan dinas.
  - 2) Angka penyerapan anggaran perjalanan dinas juga relatif stabil dan sebanding dengan peningkatan jumlah perjalanan dan kenaikan indek biaya perjalanan yang berkisar 5-10% per tahun. Penyerapan anggaran perjalanan tahun 2011 sebesar 8,03 milyar, 2012 sebesar 11,67 milyar dan 2013 sebesar 10,4 milyar. Angka ini masih relatif baik dibanding realisasi tahun 2009 ketika belum menerapkan sistem. Dengan total biaya operasional system sejak 2010-2014 yang hanya mencapai 120 juta rupiah, besaran penghematan anggaran perjalanan dinas jika dibanding sebelum penerapan system pada tahun 2009 sebesar 11,4 Milyar, maka penghematan anggaran diindikasikan mencapai total 8,4 milyar rupiah.

- c. Adanya kemudahan dalam pengendalian dan pengawasan, terutama untuk melakukan sinkronisasi data perjalanan dinas dan data absensi pegawai melalui system pelaporan secara berkala kepada Bagian Organisasi dan Inspektorat. Pengendalian jumlah perjalanan dapat dilihat dari data jumlah perjalanan yang menunjukkan bahwa jumlah perjalanan sebelum penerapan sistem pada tahun 2009 mencapai 2.086 perjalanan, turun menjadi 1.490 perjalanan pada tahun 2010, tahun 2011 sebanyak 1.612 perjalanan, 2012 sebanyak 1.819 perjalanan dan 2013 sebanyak 2.236 perjalanan.
- d. Pengembangan dan penambahan fitur pengendalian tempat tujuan dan jumlah hari perjalanan dinas yang dikembangkan tahun 2011, terbukti menurunkan hasil temuan melalui uji petik oleh Inspektorat.
- 1) Berdasarkan hasil pemeriksaan tahun 2009-2012, jumlah temuan kelebihan pembayaran akibat perbedaan tempat dan hari perjalanan untuk 2009 sebanyak 10 kasus, 2010 sebanyak 11 kasus, 2011 sebanyak 1 kasus, dan sejak 2012 sudah nihil (0 kasus).
  - 2) Pengembangan sistem pengendalian tempat tujuan juga terbukti menurunkan kasus temuan kelebihan pembayaran biaya transpor perjalanan dinas, untuk 2009 sebanyak 61 kasus, tahun 2010 turun menjadi 17 kasus, 2011 turun menjadi 11 kasus dan pada tahun 2012 menjadi 0 kasus.
- e. Beralihnya pengelolaan administasi perjalanan dinas secara manual/konvensional menjadi pengelolaan secara integratif menggunakan sistem aplikasi dan pemanfaatan TIK.

- f. Mendorong kualitas penyelenggaraan kegiatan, karena ada bukti validasi dari tempat terselenggaranya acara tersebut, sehingga panitia berusaha maksimal dalam membuat kegiatan.
- g. Adanya keengganan dari pihak penyelenggara kegiatan apabila dokumen SPPD yang dibawa untuk divalidasi tidak lengkap, sehingga memacu peserta untuk melengkapi dokumen perjalanan dinas.

#### 7. Monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi pelaksanaan system ini dilakukan dengan cara pelaporan secara berkala. Pengelolaan Surat Perintah Perjalanan Dinas pada bulan bersangkutan, sudah harus dilaporkan pada hari terakhir pada hari kerja bulan tersebut atau selambatnya hari pertama hari kerja pada bulan berikutnya.

System pengendalian secara harian juga telah dirancang sedemikian rupa melalui fitur “filter data” dan fitur “pencarian nama”, sehingga pengendalian terhadap perjalanan dinas seseorang dapat secara otomatis dilakukan melalui system.

Untuk mengatasi kendala-kendala penerapan system, maka secara berkala dilakukan pembahasan berkenaan bagian-bagian mana yang membutuhkan perbaikan dan penyempurnaan system dengan melibatkan operator, masukan dari pengguna layanan melalui aduan serta penyesuaian dengan regulasi yang baru.

Hasil hasil temuan oleh Inspektorat terhadap pelaksanaan perjalanan dinas periode sebelumnya dijadikan sebagai masukan untuk pengembangan fitur sesuai dengan kecenderungan kasus yang dan kelemahan system yang ada.

**Laporan kepada** pimpinan (Bupati, sekda, Asisten dan Inpektorat) yang berbentuk keluhan atau kebijakan ditindak lanjuti dengan mengeluarkan surat edaran atau instruksi tentang pelaksanaan perjalanan dinas oleh Bupati atau Sekretris Daerah kepada seluruh SKPD.

#### 8. Strategi keberlanjutan

Sistem ini telah diterapkan sejak 1 Januari 2010, dan terus berlanjut hingga saat ini. Beberapa langkah dilakukan antara lain:

- a. Memasukkan system ini sebagai salah satu program dan kegiatan melalui Anggaran Bagian Humas dan protokol Setda Nunukan, yang anggarannya dibiayai oleh Pemerintah Nunukan. Untuk Tahun anggaran 2016, pelaksanaan system ini dimasukkan dalam program dan kegiatan pelayanan administrasi umum perkantoran kegiatan penyediaan jasa surat menyurat dengan pagu anggaran Rp. 25.000.000,- (Dua puluh lima juta rupiah).
- b. Sumberdaya yang disiapkan selain anggaran yaitu ketersediaan staf yang terlatih melalui **Bagian Humas dan Protokol**.
- c. Kegiatan perjalanan dinas bagi pejabat/PNS adalah satu kegiatan yang dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah baik ditingkap pusat maupun daerah. Oleh arena itu, sistem administrasi ini sangat mungkin **untuk dikembangkan atau direplikasi** oleh instansi manapun, baik dengan menggunakan aplikasi yang sama atau pengembangan aplikasi yang lain yang serupa.

- d. Beberapa kegiatan diseminasi dan sosialisasi dilakukan melalui beberapa kegiatan diantaranya:
- 1) Sharing pembelajaran praktik oleh lembaga donor lain.
  - 2) Bimbingan teknis Perjalanan dinas oleh Pusat Studi Kinerja Daerah Jakarta dan Kemendagri dengan melibatkan seluruh SKPD
  - 3) Penyampaian sosialisasi praktek baik tentang inovasi pelayanan publik dgn studi kasus sistem administrasi perjalanan dinas oleh Institut Era Indonesia Jakarta kepada beberapa Kabupaten/Kota dan Provinsi serta BUMN diantaranya: prov Kaltara, Kab. Memberamo, Prov. Kalsel, Badan Otorita Batam.
  - 4) Menjadi tempat visitasi bagi peserta DIKLAT PIM IV tentang materi inovasi pelayanan Publik oleh LAN dan Bandiklat Prov Kaltim.
- e. Untuk pengembangan kedepan, dengan diterapkannya kebijakan e-gov atau e-office, saat ini sedang dirumuskan suatu rancangan system dimana system administrasi perjalanan dinas ini juga dapat diintegrasikan secara on line. Pengembangan dan replikasi kedepan juga bisa diarahkan kepada integrasi system ini dengan system absensi pegawai negeri, system pengendalian dan administrasi keuangan serta system pengawasan intern pemerintah.

## C. Pembahasan

### 1. Latar Belakang Pengembangan Inovasi pada Bagian Humas dan Protokol.

Pengembangan inovasi organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan dilatar belakangi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Pengelolaan administrasi penerbitan dokumen perjalanan dinas yang belum optimal;
- b. Akuntabilitas pengelolaan keuangan
- c. Keterbatasan Sumberdaya Manusia
- d. Belum adanya tata laksana / pedoman perjalanan dinas yang baik;
- e. Keterbatasan sarana dan prasarana.

Permasalahan tersebut merupakan dampak dari belum tertatanya kelembagaan secara baik, dimana Bagian Humas dan Protokol sebelumnya merupakan Sub Bagian Humas dan Protokol pada Bagian Umum Setda Kabupaten Nunukan. Pengembangan kelembagaan Bagian Humas dan Protokol telah mendorong institusi yang baru ini untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi ini sebelumnya. Meskipun Borin (2001) menyatakan bahwa 70% dari inovasi bukan merupakan jawaban atau respon dari krisis, tetapi dalam konteks pengembangan inovasi ini, inovasi yang dilahirkan telah menjadi satu jalan atau bahkan "*breakthrough*" untuk mengatasi kemacetan atau kebuntuan birokrasi yang berorientasi pada ketaatan peraturan yang membelenggu, sehingga inovasi dapat menjadi pencerahan bagi aparatur pemerintah yang mempunyai paradigma baru orientasi pelayanan publik yang lebih baik

**Kasali (2014), dan inovasi yang dikembangkan merupakan penerapan ide yang menghasilkan kemajuan yang berharga, Baron (2014).**

Latar belakang perlunya pengembangan inovasi organisasi pada Bagian Humas dan Protokol juga selaras dengan yang dikemukakan Mulgan dan Albury (2003 dalam Hardi 2015) yaitu

- a. Pertama, untuk merespon lebih efektif terhadap kebutuhan publik yang berubah serta membangkitkan harapan.
  - b. Kedua, untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi, khususnya dalam hal anggaran ketat.
  - c. Ketiga, untuk memperbaiki penyampaian dan hasil akhir dari jasa publik, termasuk mengatasi bidang-bidang di mana kebijakan masa lalu sedikit membuat kemajuan.
2. Peran Stakeholder dalam pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol.

Stoner (1995 dalam Nugraha, 2014) menyatakan bahwa *stakeholder* adalah siapapun sekelompok orang yang secara langsung dan tidak langsung terpengaruh oleh cara organisasi berusaha dan mencapai tujuan. Nugraha (2014) membagi *stakeholder* menjadi dua, yaitu *internal stakeholder* yaitu para pihak dalam lingkup kendali organisasi dan *eksternal stakeholder* yaitu pihak diluar kendali kewenangan organisasi.

Dari hasil identifikasi *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol sebagaimana disebutkan pada hasil penelitian, maka *stakeholder* tersebut dapat dibagi

menjadi stakeholder internal yaitu yang berada di lingkup struktur organisasi secara hirarkis pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah dan stakeholder eksternal yaitu yang berada diluar lingkup hirarkis Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah. Menurut Kabag Humas dan Protokol, peran stakeholder ini sangat penting dalam pengembangan inovasi pada unit yang dipimpinnya. Melalui mekanisme kerjasama dengan pihak ketiga dan pola koordinasi dan konsultasi dilingkup pemerintah daerah, Bagian Humas dan Protokol telah mampu membangun satu “tim kecil” yang secara intens berkomitmen dan fokus pada upaya pengembangan inovasi dilingkup organisasinya.

Pembagian stakeholder internal dan stekeholder eksternal pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol berdasarkan Nugraha (2014) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pembagian Stakeholder Internal dan Stakeholder Eksternal dalam Pengembangan Inovasi Organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan

NO	STAKEHOLDER	
	INTERNAL	EKSTERNAL
1	Sekda	Bupati
2	Asisten Administrasi	Kepala SKPD
3	Kabag Humas dan Protokol	Inspektorat
4	Kasubbag	Praktisi IT
5	Staf Humas dan Protokol	Kabag Organisasi
6		Kasubbag Keuangan

Dari identifikasi stakeholder tersebut, nampak bahwa Bagian Humas dan Protokol secara dinamis mengelola organisasinya dalam pengembangan inovasi dengan mengoptimalkan input luar yang diwujudkan dengan keseimbangan peran stakeholder internal dan stakeholder eksternalnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab tantangan bahwa perubahan organisasi Bagian Humas dan Protokol sebagai organisasi lini tidak semata pada kebutuhan internal, tetapi juga kebutuhan eksternal atas peran lingkungan strategisnya.

Jika peran stakeholder internal lebih cenderung pada merumuskan masalah, mengenali potensi dan merancang serta melaksanakan inovasi, maka peranan stakeholder eksternal setidaknya mencakup 5 aspek. Barton (2014) mengidentifikasi peranan stakeholder eksternal baik termasuk maupun tanpa *Zero-Gravity Thinker* atau selanjutnya disebut stakeholder latent yaitu :

- a. Kategori proses dengan peran mengajar, dimana stakeholder eksternal memberikan *input knowledge* kepada karyawan dan organisasi tentang suatu yang kreatif dan baru. Pada peranan ini, stakeholder eksternal memberikan masukan bagi staf Humas dan Protokol untuk mempunyai kemampuan berinovasi dengan memperbaiki praktek manajemen, kemampuan kreatif, budaya kerja dan hal-hal yang bersifat kemampuan individu dalam organisasi.
- b. Kategori proses dengan peran memfasilitasi, dimana stakeholder eksternal berperan membimbing staf Bagian Humas dan Protokol melewati seluruh tahapan proses pengembangan inovasi, bagaimana

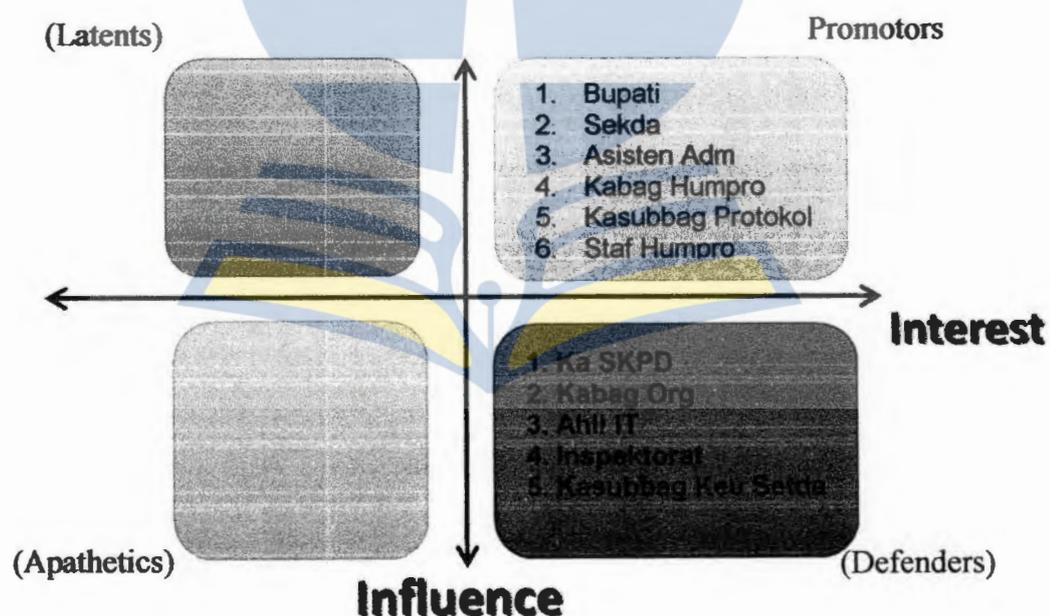
mengatasi masalah yang timbul pada proses yang berjalan, memandu curah pendapat dan memfasilitasi setiap individu berperan secara optimal dalam proses pengembangan inovasi.

- c. Kategori isi dengan peran pemberi informasi. Jika pada satu sisi stakeholder eksternal berperan mengajarkan materi tertentu pada staf, maka peran pemberi informasi ini memberikan ruang penyediaan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan organisasi, dan menyerahkan keputusan pada organisasi sebagai mitra kerjanya. Dengan memberikan informasi yang berimbang, maka hubungan antar stakeholder akan semakin baik dan organisasi juga tidak sepenuhnya dikendalikan oleh input dari luar dalam pengambilan keputusannya.
- d. Kategori isi dengan peran sebagai mitra kolaborasi. Melihat dari latar belakang masalah dimana sumberdaya manusia masih menjadi alasan sebagian besar organisasi publik kurang kompetitif, maka salah satu pola hubungan peran stakeholder dalam pengembangan inovasi yang mencatatkan keberhasilan di beberapa daerah diwujudkan dengan mekanisme kolaborasi antar pihak. Harus dipahami bahwa sebagai organisasi publik, maka peran kolaborasi sangat dibutuhkan mengingat tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh organisasi publik menyangkut kepentingan banyak pihak. Peran ini nampaknya menjadi fokus dari apa yang dilakukan oleh Bagian Humas dan Protokol sebagaimana dikemukakan oleh Kabag Humas dan Protokol yang diperkuat oleh statement dari Kasubbag Protokol, bahwa salah satu

kunci sukses pengembangan inovasi Si Super karena terpeliharanya pola hubungan kolaborasi yang baik dengan semua pihak.

- e. Kategori isi dengan peran turut melakukan. Dalam beberapa hal, stimulan diperlukan oleh *stakeholder defenders* untuk berperan secara optimal. Meskipun sangat jarang dilakukan, tetapi pada tahapan awal, peranan ini sangat diperlukan untuk memberikan kepercayaan diri sekaligus sebagai tahapan *transfer knowledge*.

Selanjutnya, berdasarkan minat (*interest*) dan pengaruhnya (*influence*) dari masing-masing *stakeholder*, maka berdasarkan analisa Net Map oleh Eva Schiffer (dalam Bandiklat DIY, 2013), peta minat dan pengaruh *stakeholder* pengembangan inovasi Organisasi pada Bagian Humas dan protokol dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Peta Minat dan Pengaruh Stakeholder dalam Pengembangan Inovasi Pada Bagian Humas dan Protokol Setda Nunukan

Dari gambar tersebut di atas, dapat diidentifikasi bahwa stakeholder dalam pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol terbagi menjadi dua bagian, yaitu

- a) **Stakeholder Promoters**, yaitu stakeholder yang mempunyai minat tinggi untuk berperan serta dalam pengembangan inovasi dan mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap keberhasilan implementasi inovasi tersebut.
- b) **Stakeholder Defenders**, yaitu stakeholder yang mempunyai minat yang tinggi untuk terlibat dalam pengembangan inovasi, tetapi mempunyai pengaruh yang rendah terhadap keberhasilan implementasi inovasi tersebut. Dalam hal ini, stakeholder Defenders lebih berperan sebagai user/pemakai dari inovasi yang dihasilkan atau perannya dapat disubstitusi oleh stakeholder yang lain.

Dari identifikasi stakeholder yang ada, maka pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol juga tidak mempunyai stakeholder yang terkait langsung dalam proses pengembangan inovasi yang termasuk dalam kategori stakeholder Latent yaitu stakeholder yang tidak mempunyai minat berperan serta dalam pengembangan tetapi mempunyai pengaruh kuat dalam proses implementasi sehingga berpotensi menjadi hambatan pengembangan inovasi. Demikian juga tidak terdapat stakeholder Apatitis (Aphatetics) yang tidak mempunyai minat dan pengaruhnya rendah terhadap pengembangan inovasi. Hal ini dapat dipahami mengingat posisi Bagian Humas dan Protokol sebagai organisasi Staf yang berperan mendukung pelayanan publik, sehingga tidak bersentuhan langsung dengan masyarakat yang pada umumnya berperan sebagai Stakeholder Latent.

Dari peta minat dan pengaruh stakeholder dalam pengembangan inovasi ini juga dapat memberikan gambaran/pandangan terhadap Fungsi Tugas, Inovasi dan

Kaizen (Ibrahim, 2014). Imai (2001, dalam Ibrahim, 2014) menyatakan bahwa pandangan terhadap Fungsi Tugas, Inovasi dan Konsep Manajemen Kaizen oleh tingkatan stakeholder dapat digambarkan sebagai berikut:

Inovasi	<b>Perbaikan</b>	Manajemen Puncak
	Kaizen	Manajemen Madya
	<b>Pemeliharaan</b>	Pengawas (Supervisi)
		Karyawan.

Gambar 4.3 Pandangan Terhadap Fungsi Tugas, Inovasi dan Kaizen oleh tingkatan Stakeholder dalam Organisasi

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa dalam satu organisasi termasuk organisasi publik sesungguhnya terdapat perbedaan porsi peran dan fungsi tingkatan manajemen (stakeholder) dalam upaya Perbaikan terhadap layanan atau produk yang dihasilkan dengan upaya Pemeliharaan yang dilakukan. Imai (1999 dalam Ibrahim, 2014) menyatakan bahwa esensi Kaizen adalah perbaikan kualitas langsung ditempat kerja. Dalam konteks ini, maka inovasi memegang peranan yang tertinggi dalam upaya perbaikan organisasi. Selaras dengan hal tersebut, maka fungsi dan tugas stakeholder di jajaran manajemen puncak memegang peranan yang lebih besar dalam pengembangan inovasi.

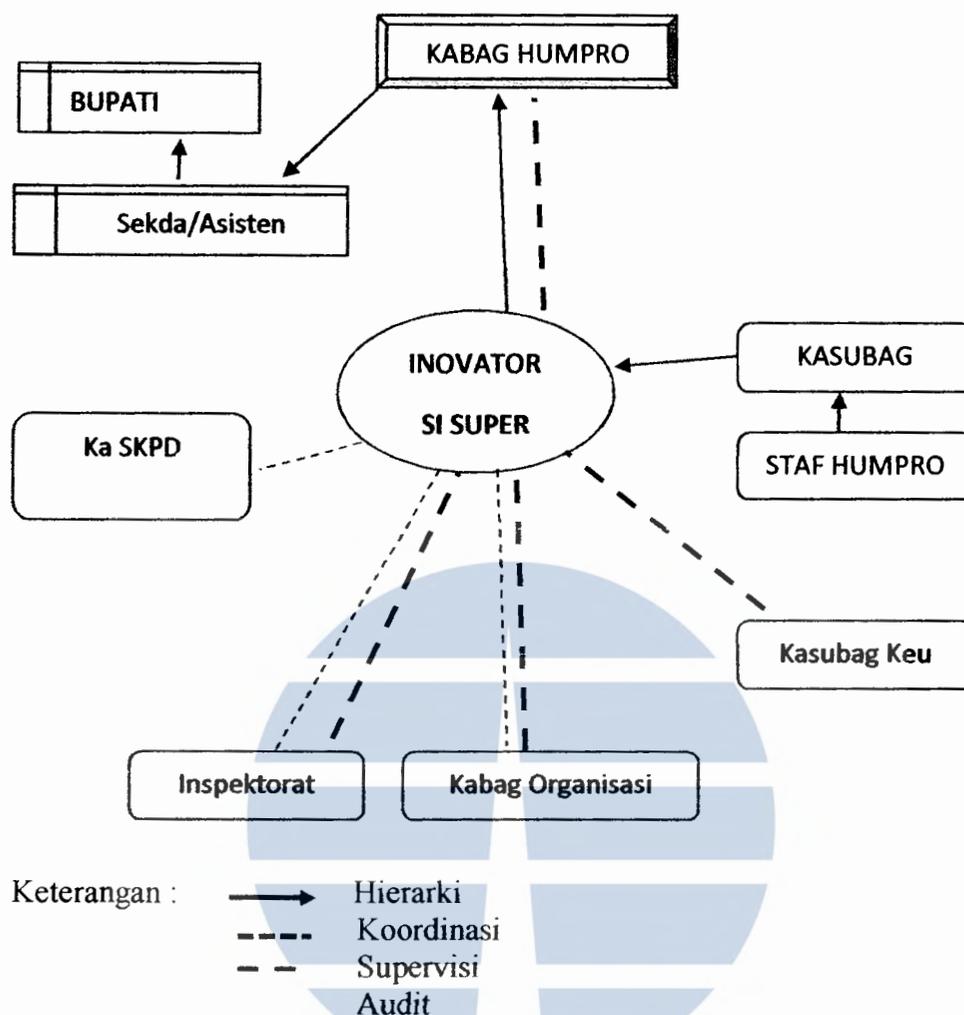
Berdasarkan analisis hasil penelitian, maka peran tingkatan manajemen yang memiliki inisiatif inovasi lahir dari jajaran manajemen madya hingga karyawan yaitu dari Kasubbag Protokol, meskipun pengambilan kebijakan dilakukan secara hierarkis dari tingkatan manajemen puncak, yaitu Asisten, Sekda dan Bupati. Hal ini menunjukkan bahwa 50% inovasi disektor publik merupakan inisiatif dari front

line staff dan manager tingkat menengah (*middle manager*) (Borin, 2001). Transformasi inovasi dari tingkatan menengah kebawah ini juga dijelaskan oleh Jaweng (2015) sebagai fenomena transformasi kekuatan publik dimana terjadi pergeseran dari *Superman* (Pimpinan tertinggi) yang cenderung feodal, statis dan kurang responsif terhadap perubahan kepada kekuatan para *Champion* yang merupakan minoritas pengambil kebijakan tetapi responsif terhadap perubahan, yang menjadi kekuatan utama dalam pengembangan inovasi disektor publik.

Pola hubungan antar stakeholder dalam pengembangan inovasi organisasi pada Bagian Humas dan Protokol dapat diidentifikasi menjadi beberapa pola, yaitu:

- a) Hubungan Hierarkis, yaitu hubungan secara berjenjang dalam struktur birokrasi. Hubungan ini mencakup aspek tata hubungan birokrasi antara masing-masing level manajemen dan bersifat mutlak.
- b) Hubungan koordinasi, dimana masing-masing stakeholder menjalin komunikasi dan koordinasi secara timbal balik yang setara dalam proses pengembangan inovasi.
- c) Hubungan supervisi, yaitu pola hubungan saling memberikan masukan yang terkait dengan kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing stakeholder.
- d) Hubungan audit/pengawasan intern, yaitu pelaksanaan kewenangan oleh aparatur pengawasan intern pemerintah terhadap seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi pemerintah.

Secara lebih jelas, pola hubungan antar stakeholder pengembangan inovasi Si Super pada Bagian Humas dan Protokol dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.4 Pola Hubungan antar Stakeholder Pengembangan Inovasi Organisasi Pada Bagian Humas dan protokol.

Dari gambar pola hubungan antar stakeholder di atas, dapat kita lihat bahwa inovator (dalam hal ini juga merangkap sebagai Kasubbag Protokol berkolaborasi dengan praktisi IT) sebagai simpul pengembangan inovasi, secara hierarkis dalam pengambilan keputusan masih tetap mengikti jalur birokrasi yang ada. Dalam pengambilan keputusan, inovator berperan sebagai penghimpun dan perumus semua informasi yang ada, untuk selanjutnya secara operasional membuat kesimpulan atau konsep-konsep sementara terhadap desain inovasi atas supervisi dan jalur koordinasi dari stakeholder eksternal. Pengambilan keputusan ini

menggambarkan bahwa ada batasan pengetahuan pengambil keputusan tetapi keputusan yang diambil diupayakan merupakan pilihan terbaik sehingga tidak menggambarkan keterbatasan intelektualnya sesuai dengan Model Carnegie (Wilfridus, 2009). Dalam posisi ini, maka inovator dapat berperan sebagai pemimpin perubahan yang mempunyai peran melakukan *mapping* terhadap semua input dan output inovasi (Kasali, 2014).

Dari peta hubungan stakeholder tersebut, terlihat bahwa keberhasilan pengembangan inovasi organisasi publik pada Bagian Humas dan Protokol juga terlihat dari peran penting inovator yang merupakan bagian dari level manajemen madya sebagai inisiator dan simpul dari empat aspek penting keberhasilan inovasi (Borin, 2001 dalam Spicer 2014). Menurut Survey Keterampilan Kritis oleh Asosiasi Manajemen Amerika 2010 sebagaimana dikutip oleh Prince (2013), ada empat kunci keberhasilan inovasi dalam manajemen krisis yaitu:

- a) **Kritis dalam berpikir dan memecahkan masalah**, dimana inovator memiliki kemampuan untuk berbuat dan membuat keputusan, memecahkan masalah dan mengambil tindakan yang tepat.

Hal ini dapat kita lihat dari peran inovator dalam proses pengajuan konsep inovasi Si Super, bagaimana inovator memecahkan permasalahan perjalanan dinas yang dihadapi sejak terbentuknya Humas dan Protokol pada Tahun 2008, untuk selanjutnya melakukan analisa masalah dan merumuskan konsep inovasi dan menginisiasi inovasi sepanjang tahun 2009 dan memulai implementasi sejak 1 Januari 2010. Keputusan untuk segera mengimplementasikan Si Super dalam pengelolaan perjalanan dinas terbukti efektif dari penurunan hasil

temuan yang diungkap oleh Inspektorat sepanjang pelaksanaan anggaran tahun 2009 hingga 2013.

- b) **Komunikasi**, yaitu kemampuan inovator dan Bagian Humas dan Protokol untuk menjalin komunikasi yang efektif dengan berbagai stakeholder, sehingga pola hubungan hierarki dalam bentuk usulan dan arahan pimpinan, pola hubungan koordinasi antar stakeholder, supervisi yang di berikan dan hasil audit dapat disaring dan disintesa dalam bentuk ide-ide kreatif baru, baik secara formal dan informal.
- c) **Kolaborasi dan Pembangunan Tim**, yaitu adanya tim yang efektif dengan staf pilihan yang terbatas, dengan latar belakang dan pandangan yang berbeda namun memiliki visi organisasi yang sama.
- d) **Kreativitas dan Inovasi**, yaitu kemampuan untuk membaca peluang dari setiap permasalahan yang dihadapi menjadi satu kreatifitas baru.

Kedalaman peran *stakeholder* dalam proses pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol juga dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan sebelumnya. Dalam analisa Net-Map sebagaimana tergambar diatas, pengembangan inovasi masih sangat kental nuansa birokrasinya. Hal ini menggambarkan bahwa proses perumusan ide, pengambilan keputusan dan implementasi dari ide tersebut masih sangat bergantung dari proses birokrasi yang ada. Berkenaan dengan proses perumusan inovasi, Kabag Humas dan Protokol selaku *key informan* menyatakan bahwa :

“Itu dikerjakan bareng-bareng, sampai sekarang kalau ada masalah ya dirembugkan lagi. Misal, operator ada kesulitan atau masukan SKPD atau rekomendasi Inspektorat, ya ditindaklanjuti, biasanya melalui anggaran pemeliharaan trus dikerjakan bersama tim dan IT”

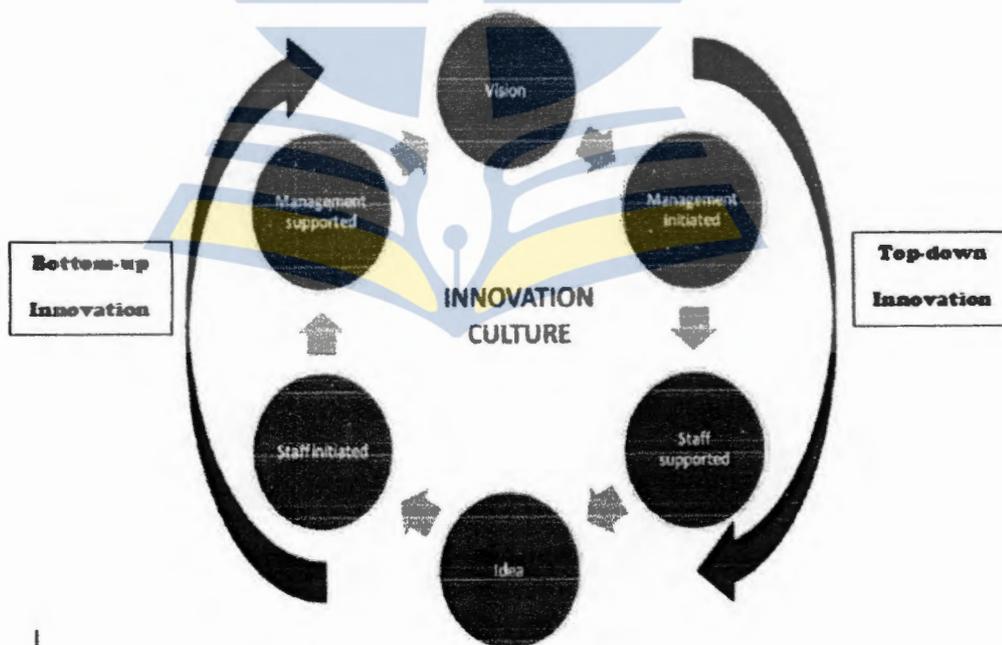
Selanjutnya proses pengambilan keputusan dikemukakan sebagai berikut:

“Ya memang SPPD ini kan masalah sensitif, tantangannya ya kita sendiri mau berubah apa tidak. Sejauh ini kalau anggota saya siap jalan ya jalan terus. Pimpinan sangat mendukung kok”.

Senada dengan hal tersebut, Kasubbag Protokol menyatakan bahwa:

“Sejak 2010, kebetulan saya disini terus, memang bupati dan pak sekda sangat mendukung. Cuma ya anggaran terbatas. Makanya baru tahun kemaren kita bisa buat yang baru untuk SKPD. Apalagi ini kan sudah dapat penghargaan dari Menpan, jadi beliau bangga lah dengan inovasi ini”.

Dilihat dari proses perumusan ide, inisiasi di internal organisasi, dukungan staf dan secara kontinyu menjadi program kegiatan organisasi, maka analisis kedalaman peran *stakeholder* dalam pengembangan inovasi organisasi pada Bagian Humas dan Protokol dalam tataran konsep *top-down innovation* dan *bottom-up innovation* dapat kita lihat melalui model *innovation culture* oleh Barandika dkk (2015) sebagai berikut:



Gambar 4.5

Model *Top-down Innovation* dan *Bottom-up Innovation* dalam *Innovation Culture* pada Organisasi oleh Barandika dkk (2015).

Dari model diatas, maka berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa pada fase awal/inisiasi, konsep inovasi yang ada yaitu *bottom-up innovation*, dimana level staf merumuskan ide dan gagasan untuk mendapat persetujuan pimpinan. European Leonardo Da Vinci And Lifelong Learning Programme (2005) mendeskripsikan konsep *bottom-up innovation* sebagai:

*“Bottom-up innovation (BUI) is innovation originating someplace in the bowels of the firm. Everyone is welcome to participate in bottom-up innovation. BUI provides the greatest challenges to innovators - those people who think differently, who ask many questions, who have many interests, who are dissatisfied without change, who are considered arrogant, who bring a different perspective, who ask "why not" more often than "why," who create problems for first level managers, but who are the lifeblood and future of the firm. These are the people who come up with ideas and are willing to go through the laborious process of first convincing themselves and then convincing several levels of management of the value of those ideas”.*

Selanjutnya pada fase implementasi, konsep pengembangan inovasi berbentuk *top-down innovation*, dimana apa yang telah menjadi kebijakan pimpinan yaitu Bupati melalui Peraturan Bupati Nomor 7 Tahun 2014 telah mengeluarkan kebijakan pengelolaan perjalanan dinas, maka pengembangan inovasi berpedoman pada kebijakan yang ada. Proses ini menunjukkan bahwa siklus budaya inovasi yang terbangun telah berjalan secara sinergis dan berkelanjutan. Hal ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh European Leonardo Da Vinci And Lifelong Learning Programme (2005) mendeskripsikan konsep *top-down innovation* sebagai:

*“Top-down innovation (TDI) has the advantage that the people in power set the pace - they set the targets and the objectives and provide the funding. The implementation is left to the appropriate personnel.*

*Such directives leave no doubt as to where the firm will find its future. The only limits of top-down innovation are the people resources”.*

Dengan demikian, melihat keseluruhan proses pengembangan inovasi yang ada pada Bagian Humas dan Protokol maka kecenderungan inovasi ini berbentuk *bottom-up innovation*, dimana peran strategis keberlangsungan inovasi ada pada jajaran menengah ke bawah (Borin, 2001; Carnegie, 2009) memegang peranan strategis melakukan *mapping* dan merumuskan *breakthrough* (Kasali, 2014) dan mendorong kekuatan manajemen menengah kebawah dalam pengambilan keputusan manajemen di atasnya (Jaweng, 2015)

### 3. Strategi dalam Pengembangan Inovasi organisasi pada Bagian Humas dan Protokol.

Draft (1998 dalam Wilfridus, 2009) menyatakan bahwa berdasarkan tipenya, inovasi pada organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu inovasi administratif dan inovasi teknologi. Jika ditinjau dari jenis inovasi dan output yang dihasilkan, maka inovasi organisasi pada Bagian Humas dan Protokol tersebut termasuk pada inovasi administratif dan teknologi dalam bentuk inovasi Produk dan Jasa (Baker, 2002).

Inovasi Administratif dalam proses pengembangan inovasi organisasi ditandai dengan adanya perubahan kebijakan yang dibuktikan dengan lahirnya Perda Nomor 5 Tahun 2014 tentang Keprotokolan yang mengatur Perjalanan Dinas dan Perbup Nomor 7 Tahun 2014 tentang Tata Cara Perjalanan Dinas Jabatan. Dalam konteks inovasi administratif, selanjutnya secara struktur organisasi, pengembangan inovasi organisasi yang berfokus pada tugas pelayanan perjalanan dinas telah mendorong adanya restrukturisasi Bagian Humas dan Protokol melalui Perda Nomor 20 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah

Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan, dimana pada Sub Bagian Protokol yang semula memiliki tupoksi perjalanan dinas dilakukan pemekaran menjadi Sub Bagian Tamu dan Perjalanan Dinas yang secara spesifik mempunyai tupoksi pengelolaan perjalanan dinas. Pengembangan inovasi dengan mendorong terciptanya struktur organisasi baru dimasukkan dalam kategori inovasi radikal (Assink, 2006 dalam Wilfridus, 2009).

Inovasi Teknologi dalam pengembangan inovasi organisasi dapat dilihat dari beberapa ciri, dimana inovasi sesungguhnya dilaksanakan dalam tataran operasional dan praktik pelayanan organisasi di level teknis operasional. Metode kerja pelayanan administrasi perjalanan dinas yang baru, standar pelayanan yang baru dan pengembangan ide-ide baru (Rogers, 1983) merupakan ciri yang ditunjukkan dalam pengembangan inovasi teknologi yang dilaksanakan dalam proses pengembangan inovasi organisasi (Stephen Robbin, 1994).

Berdasarkan teori pengembangan inovasi oleh Zaltman, Duncan dan Holbek (1973), maka tahapan proses inovasi Organisasi pada Bagian Humas dan Protokol dapat digambarkan sebagai berikut.

a. Tahap permulaan (inisiasi).

Tabel 4.2 Tahapan dan Identifikasi Stakeholder pada Tahap Permulaan dalam Pengembangan Inovasi Si Super Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan berdasarkan Teori Tahapan Inovasi Zaltman dkk.

Tahapan Inovasi Zaltman dkk	Tahapan Inovasi Si Super	Stakeholder utama
Langkah Pengetahuan dan kesadaran	Merumuskan permasalahan pengelolaan perjalanan dinas	Kasubbag, Staf
Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi	1. Membuat KAK 2. Konsultasi dengan praktisi IT 3. Membangun TIM	Kasubbag, Staf

Langkah keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyampaikan telaahan staf kepada pimpinan</li> <li>2. Pengajuan anggaran</li> </ol>	Kasubbag, Kabag, Assisten, Sekda, Bupati
-------------------	--	--

Pada tahapan permulaan atau inisiasi inovasi sebagaimana tabel diatas, dapat kita lihat bahwa ada pembagian yang jelas antara pemegang kewenangan secara birokrasi dengan manajemen madya sebagai pelaksana operasional. Dalam tahapan ini, Kasubbag dan staf selaku pelaksana operasional berperan dalam operasionalisasi konsep inovasi, melakukan identifikasi masalah terhadap apa yang benar-benar menjadi masalah dan kebutuhan organisasi yang merupakan tugas pokok sehari-hari. Dalam konteks ini, maka inovasi yang akan dirancang benar-benar menjadi satu terobosan dan metode baru pelaksanaan tugasnya. Disisi yang lain, manajemen puncak sebagai pemegang otoritas secara terbuka mendelegasikan wewenang dan mendukung konsep inovasi yang telah disusun, sehingga proses implementasinya menjadi lebih mudah (Prince, 2013).

Tahapan permulaan ini secara umum mencakup aspek bagaimana Bagian Humas dan Protokol menyamakan persepsi masalah, menyadari masalah dan menangkap peluang yang ada, memahami apa yang menjadi kebutuhan organisasi dan menyikapi dengan konsep yang ditawarkan (Milo, 1971 dan Wilson, 1966) serta atas kewenangan yang dimiliki mengesahkan konsep untuk menjadi komitmen bersama (Robertson, 1971)

## b. Tahap Implementasi

Tabel 4.3 Tahapan dan Identifikasi Stakeholder pada Tahap Implementasi dalam Pengembangan Inovasi Si Super Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan berdasarkan Teori Tahapan Inovasi Zaltman dkk.

Tahapan Inovasi Zaltman dkk	Tahapan Inovasi Si Super	Stakeholder utama
Langkah awal implementasi	2. Merancang sistem 3. Melakukan ujicoba 4. Penerapan sistem pertama kali pada 1 jan 2010 5. Melaksanakan pelatihan SDM	Kasubbag Staf Praktisi IT
Langkah lanjutan pembinaan	1. Melaksanakan monitoring dan evaluasi 2. Pelaksanaan audit dan tindak lanjut audit 3. Pengembangan aplikasi sesuai masukan stakeholder dan hasil audit 4. Diseminasi, sosialisasi dan replikasi	Kasubbag Staf Praktisi IT

Pada tahap implementasi, dapat digambarkan bahwa inovator sebagai simpul pelaksanaan inovasi semaksimal mungkin menggunakan sumberdaya yang dimiliki beserta instrumen dari *stakeholder eksternal* berupa masukan, hasil koordinasi, hasil audit oleh inspektorat dan masukan praktisi untuk mengembangkan inovasi yang telah berjalan. Tahapan implementasi ini menjadi fase terpenting dari pengembangan inovasi Si Super, dimana fase-fase krusial, pengerahan sumberdaya baik sumberdaya aparatur dan pendanaan benar benar

dikelola secara baik dan terencana sehingga memastikan pengembangan inovasi Si Super terus berlanjut hingga saat ini. Berkenaan dengan hubungan peran penting inovator dalam pengembangan organisasi dimana staf Humas dan Protokol senantiasa berkomitmen meningkatkan kinerjanya secara berkesinambungan, Carley and Lee (1998) menyatakan bahwa :

*“High performance organizations are not continually high performers. Although on average their performance is higher than low performers they are not always successful. High performers are generally more effective than low performers; they maintain or improve their performance more often than do low performance organization”*

Beberapa fase penting yang dilalui dalam implementasi Si Super sebagai inovasi sejak dimulai pertama kali pada tahun 2010 hingga saat ini yaitu :

- 1) Pengalokasian anggaran pengembangan secara berkelanjutan dengan mencantumkan pengembangan inovasi pada Rencana Strategis Bagian Humas dan Protokol dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah setiap Tahun.
- 2) Melaksanakan pelatihan SDM secara kontinyu berdasarkan pengembangan versi software Si Super.
- 3) Pengembangan Software Si Super disesuaikan dengan kebutuhan dan peraturan yang berlaku, seperti perubahan pejabat penanda tangan pada formulir SPPD, penambahan beberapa fitur dan sebagainya.

Pada tahun 2011 dilakukan penambahan fitur pengendalian tempat tujuan.

Pada tahun 2012 dilakukan perbaikan template, fitur edit dan filter data serta fitur pengendalian pencarian nama.

Pada tahun 2013 untuk penyesuaian tata naskah SPPD. Pengembangan system untuk 2014-2015 dalam proses pengintegrasian sistem secara online, dan pengintegrasian sistem dengan beberapa aplikasi e-gov / e-office sistem

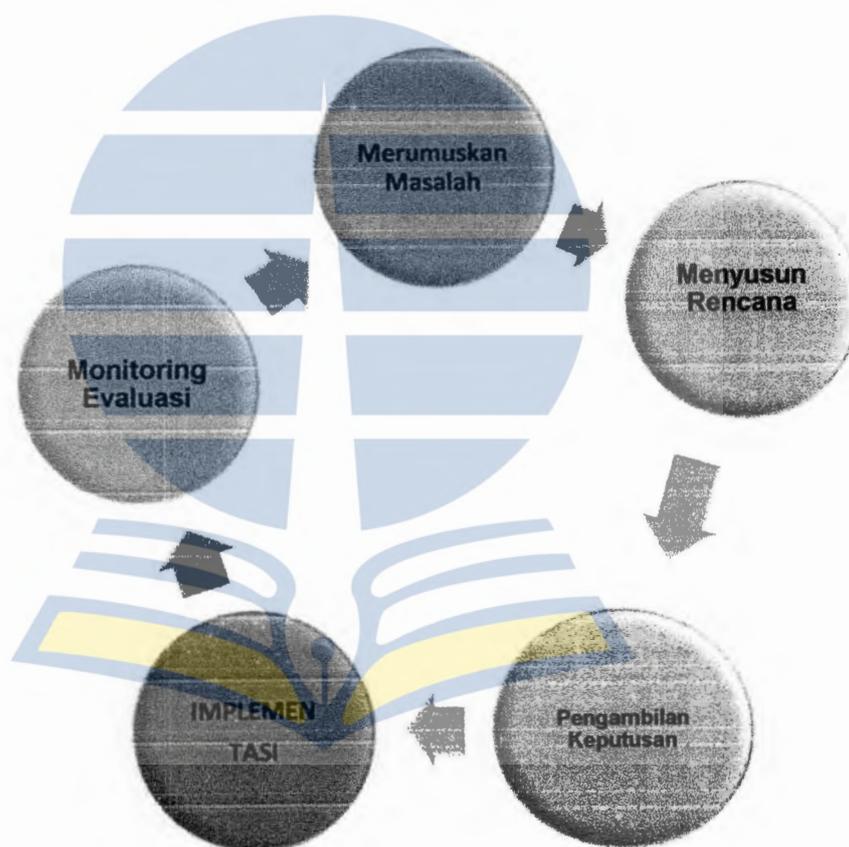
absensi fingerprint serta pembuatan software untuk kebutuhan replikasi bagi Unit kerja ataupun instansi lainnya, serta pada tahun 2016 pelaksanaan penggunaan Si Super pada SKPD di Kabupaten Nunukan.

Jika kita cermati bahwa tahapan pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol dilakukan pada kurun waktu yang tepat, fakta menunjukkan bahwa Bagian Humas dan Protokol baru berdiri pada 8 Oktober 2008, pada prosesnya melakukan analisa masalah dan pengembangan inovasi pada tahun 2009 dan memulai inisiatif inovasi pada 1 Januari 2010, maka ketepatan momentum melakukan reformasi birokrasi melalui inovasi (Kasali, 2014) sangat berpengaruh terhadap kesuksesan pengembangan inovasi ini. Carley and Lee (1998) menyatakan bahwa *“High and low performing organization differ in the order in which they take action to change the organization”*. Ketepatan momentum dalam pengembangan inovasi, ketepatan menentukan strategi pengembangan yang dipilih juga diungkapkan oleh Carley and Lee (1998) yaitu: *“Organization do not achieve high performance simply because they change the most, or choose the right actions, or because they are lucky. They are high performers, because they change, choose the right actions, and are lucky at the right times”*

Pada fase inilah, nampak bahwa pengembangan inovasi organisasi pada Bagian Humas dan Protokol telah mendorong dinamisasi pada organisasi tersebut. Secara fundamental, pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol sebagaimana dokumen laporan inovasi, telah melahirkan *organization value* yang menjadikan ciri ciri organisasi yang dinamis (Araujo, 2014). Lebih jelas, Araujo (2014) mendeskripsikan 4 fundamental organisasi yaitu: *become a Learning*

*Organization, a Disciplined Organization, a Transparent Organization and an Intimate Organization.*

Dari fase pengembangan tersebut maka tata kelola pengembangan inovasi berdasarkan pada kebutuhan organisasi, masalah organisasi dan berdasarkan input luar seperti audit inspektorat sebagaimana hasil penelitian yang telah dikemukakan. Tata kelola inovasi organisasi dapat digambarkan dalam diagram siklus inovasi sebagai berikut:



Gambar 4.6 Siklus pengembangan inovasi organisasi Pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan

Siklus pengembangan inovasi organisasi sebagaimana gambaran tersebut diatas menjadi salah satu ciri organisasi pembelajaran sebagaimana diungkapkan

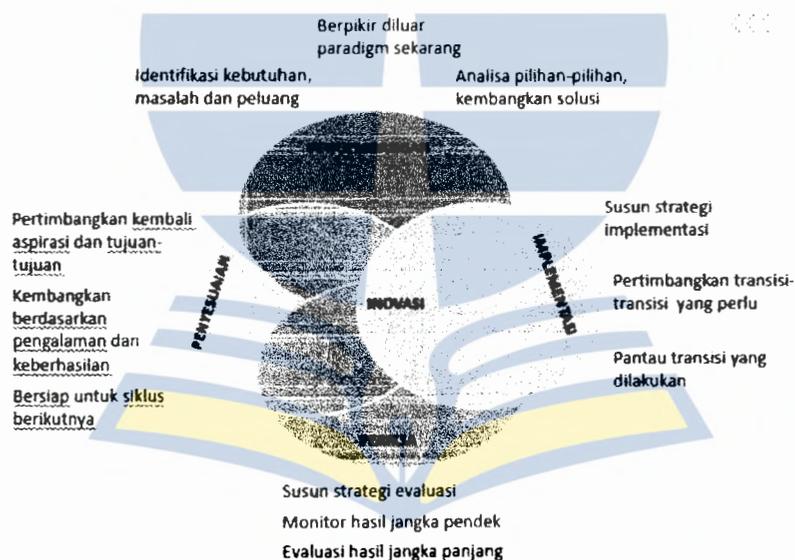
oleh Peter Senge lewat bukunya tentang organisasi pembelajar yang berjudul *The Fifth Discipline*. Menurut Senge (1990) organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh.

Pandangan Senge selanjutnya menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar; ... *where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together*. Selanjutnya Senge (1990), memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu; sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*). Dengan spirit yang sama, Nonaka dalam Garvin (1991), melihat karakteristik pengetahuan yang diciptakan perusahaan adalah tempat dimana penemuan pengetahuan baru bukanlah merupakan sebuah aktivitas khusus. Aktivitas ini merupakan bagian dari perilaku (*way of life*). Setiap orang adalah pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*). Senada dengan hal tersebut Garvin (1991) menyatakan: "*A learning organization is an organization skilled at creating, enquiring, and transferring knowledge, and modifying behavior to reflect new knowledge and insights*". Garvin (1991), memberikan pemahaman bahwa ide baru merupakan sesuatu yang esensial bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dari luar, ia harus

mengkomunikasikan pengetahuan di dalam organisasi. Rangkuman Garvin (1991), merupakan langkah awal sebuah organisasi guna mentransform pengetahuan ke dalam organisasi.

Garvin (1991), selanjutnya melihat ada lima aktivitas sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki organisasi pembelajar yaitu: pertama, problem solving yang sistematis (*systematic problem solving*); kedua, percobaan (*experimentation*); ketiga, belajar dari pengalaman masa lalu; keempat, belajar dari yang lain (*learning from others*); kelima, transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*).

Sementara itu ANAO (2009, dalam Maidir, 2015) menggambarkan siklus inovasi sebagai sebuah praktik baik (*good practices*) sebagai berikut:



Gambar 4.7 Siklus pengembangan inovasi ANAO

Berdasarkan pembahasan diatas, maka pengembangan inovasi organisasi dalam bentuk inovasi Si Super pada Bagian Humas dan Protokol telah memasuki fase pengembangan menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga inovasi yang dikembangkan tidak hanya semata sebagai sebuah program

dan kegiatan, tetapi menjadi sebuah gerakan (*movement*) (Abubakar, 2013 dalam Kemenpan RB, 2014). Proses inovasi yang terus menerus dalam sebuah siklus, dikelola, diatur secara berkesinambungan satu sama lain (Badudu, 2015) mendorong adanya perubahan organisasi menjadi lebih dinamis sebagaimana diungkapkan Gary Hamel (2002 dalam Kemenpan RB, 2014), dimana sesungguhnya selalu dibutuhkan inovasi dan kreativitas agar organisasi, termasuk birokrasi senantiasa mampu beradaptasi memperbaiki dirinya, mampu untuk terus-menerus berinkarnasi dalam bentuk kehidupannya yang selalu baru di lingkungan tempat hidupnya, meskipun inovasi pada birokrasi publik dalam beberapa kasus justru alergi terhadap perubahan dan hal-hal yang inovatif karena dianggap dapat mengganggu *status quo* (Hardi, 2015).

Proses transformasi Bagian Humas dan Protokol menjadi organisasi pembelajaran melalui pengembangan inovasi juga secara simultan telah mendorong perwujudan *Dynamic Organization* (Carley and Lee, 1998) dimana beberapa ciri pokok *Dynamic Organization* sudah dapat diidentifikasi dari proses pengembangan inovasi yang ada, yaitu mencakup 4 (empat) aspek penting *attributes of the Dynamic Organization* (Araujo, 2014), yaitu: *Fast and Reactive, Flexible and Adaptive, Adoptive, and Innovative*. Pada akhirnya, transformasi organisasi yang melakukan gerakan reformasi birokrasi melalui inovasi di sektor publik sesungguhnya merupakan upaya merespon lingkungan strategisnya menjadi organisasi yang pembelajar menuju organisasi yang dinamis dan berkinerja tinggi sebagaimana diungkapkan Carley and Lee (1998) bahwa : "*Organizations can and do adapt to their environment. Its is often suggested that high performance organizations are those that learn how to learn*".

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Pengembangan inovasi organisasi publik pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Nunukan yang dihasilkan yaitu Inovasi Sistem Administrasi Perjalanan Dinas (SAPD) atau lebih dikenal dengan Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super). Si Super dikembangkan sejak tahun 2009 dan pertama kali diimplementasikan sejak 1 Januari 2010. Dari hasil dan pembahasan penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Latar belakang pengembangan.

Latar belakang pengembangan inovasi yaitu berkenaan dengan tata kelola administrasi dan pelayanan pada organisasi yang mencakup aspek:

- a. Pengelolaan Administrasi secara umum pada organisasi pemerintahan yang belum optimal;
- b. Pengembangan Inovasi pada organisasi dilatar belakangi oleh adanya pengelolaan keuangan yang belum akuntabel.
- c. Keterbatasan Sumberdaya Manusia dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
- d. Belum adanya tata laksana / pedoman pelayanan yang baik;
- e. Keterbatasan sarana dan prasarana organisasi dalam melaksanakan pelayanan.

Selain kelima aspek tersebut, terbentuknya kelembagaan Bagian Humas dan Protokol yang merupakan pemisahan dari Bagian Umum juga mendorong

pengembangan tata kelola organisasi yang baru dengan merujuk pada permasalahan organisasi yang ada.

## 2. Stakeholder dan peran stakeholder

Stakeholder yang terlibat mencakup stakeholder internal dan eksternal yaitu:

NO	STAKEHOLDER	
	INTERNAL	EKSTERNAL
1	Sekda	Bupati
2	Asisten Administrasi	Kepala SKPD
3	Kabag Humas dan Protokol	Inspektorat
4	Kasubbag	Praktisi IT
5	Staf Humas dan Protokol	Kabag Organisasi
6		Kasubbag Keuangan

Sebagai inisiator/inovator, Kasubbag Protokol yang menjabat periode 2009-2011 yang selanjutnya dimekarkan kelembagaannya menjadi Kasubbag Tamu dan Perjalanan Dinas yang berada di level manajemen madya/menengah memegang peranan penting sebagai simpul pengembangan inovasi. Proses konspetualisasi inovasi dilaksanakan oleh tingkat manajemen menengah dan staf, proses pengambilan keputusan dan kebijakan oleh Manajemen Puncak dan input pengembangan oleh stakeholder eksternal.

## 3. Strategi pengembangan inovasi.

Pengembangan inovasi pada Bagian Humas dan Protokol menganut pada teori Zaltman, Duncan dan Holbek (1973) yang mencakup dua tahap

penting yaitu: **Pertama**, Tahap Permulaan/inisiasi yaitu langkah pengetahuan dan kesadaran akan masalah yang dihadapi, langkah pembentukan sikap terhadap pengembangan inovasi dengan merumuskan desain awal inovasi dan langkah pengambilan keputusan dengan menetapkan rencana pengembangan inovasi dalam dokumen perencanaan kegiatan. Tahap **Kedua** yaitu Tahap Implementasi yang mencakup implementasi awal yaitu proses merancang, mencoba, melaksanakan dan mengembangkan SDM dan pemanfaatan sumberdaya lainnya baik dana maupun SDM, serta langkah keberlanjutan dan pembinaan yang mencakup proses monitoring dan evaluasi, pengembangan inovasi secara berkala, diseminasi dan replikasi ke SKPD lainnya.

## B. Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah penulis sajikan maka beberapa saran yang dapat penulis sampaikan antara lain:

1. Mengingat bahwa gerakan inovasi pada organisasi publik saat ini sedang dalam momentum yang baik, maka diperlukan upaya untuk mendokumentasikan inovasi-inovasi yang dilahirkan untuk selanjutnya didiseminasi, disosialisasikan dan dipublikasikan, sehingga inovasi tersebut dapat diadopsi, direplikasi atau dimodifikasi oleh institusi lain yang pada akhirnya akan mendorong percepatan reformasi birokrasi di Indonesia.
2. Perlunya kajian lebih jauh bagaimana pengaruh atau hubungan pengembangan inovasi terhadap akuntabilitas pelayanan publik, bagaimana aspek hukumnya, mengingat dalam beberapa kasus, inovasi yang

dikembangkan harus bersinggungan dengan tatanah kebijakanyang ada. Dalam konteks ini maka proses diskresi oleh pengambil kebijakan menjadi aspek yang sangat sensitif jika dihubungkan antara inovasi yang dikembangkan sebagai *breaktrough* dengan akuntabilitas organisasi.

3. Perlunya kajian mengenai **hubungan antara inovasi dengan kinerja organisasi**, sehingga inovasi yang dihasilkan mampu meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan untuk menciptakan pelayanan publik yang efektif, efesien, mudah, murah dan mudah.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Aditya, Jaya P., Diana, Erika R., Chandra, Reshinta., Maretta, Revi. (2014).  
Manajemen Inovasi, Malang, Unibraw.
- Araujo, Charles. (2014). *The Future Belongs to the Dynamic Organization*. CIO  
Insight, The Voice of CIO Community.
- Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Kabupaten Nunukan (2014). Sistem  
Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super) : Membangun Birokrasi yang  
Kreatif melalui Inovasi Pelayanan Publik. Bag Humas dan Protokol Setda.  
Nunukan.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DI Yogyakarta (2013). Membangun Tim  
Efektif. Yogyakarta, Bandiklat DIY
- Badudu, Rizal. (2015). *Service Exelence*, Pelayanan Pelanggan yang Prima Oleh  
Perusahaan di Indonesia, Jakarta, PT. Kompas Media Nusantara
- Barandika, Gotzone., Bazan, Begona., Urtiaga, M. Kamele., Arriortua, Maria-  
Isabel. (2015). *Design of the Procedure Attached to the Process  
"Innovation Management" of EIDOs, a Materials Science Research Group,  
and Analysis of its Infulence on the Formation of Doctorates*. The  
International Conference 4th Edition, The Future of Education, Spain.
- Barton Rabe, Chyntia. (2014). *The Innovation Killer, How Whay We Know Limits  
What We Can Imagine: and What Smart Companies Doing About It*,  
Harvard, Penguins Group.
- Bayh, McCain. (2001) "A new start for national service," New York Times.
- Bill Clinton. (1998). "Nurturing Citizens Service," US Society and Values, USA.

- Carley, M. Kathleen and Lee, Ju-Sung. (1998). *Dynamic Organization: Organizational Adaptation In a Changing Environment*. Advance in Strategic Management, vol 15 pp 269-297. JAI Press Inc.
- Ellu, Wilfridus B dan Agus Joko Purwanto, (2014), *Inovasi dan Perubahan Organisasi*, Jakarta, Penerbit Universitas Terbuka
- European Leonardo da Vinci and Lifelong Learning Programme (2005). *Innovation, Model and Development Support*. Supporting Innovation in SME, InnoSupport. Education and Culture, DG.
- Diamant, Alfred (1967). *Review: Innovation in Bureaucratic Institutions*. Public Administration Review, Vol.27 No.1 p 77-78. American Society for Public Administration.
- Hayuningtyas, Kinanti. (2012). *Inovasi Organisasi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Heeslbein, Frances, Marshall Goldsmith dan Richard Beckhard. (1997). *The Organization of The Future*, New York, The Drucker Foundation-Bass Publishers.
- Ibrahim, Amin. (2008). *Pokok-pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*, Jakarta, PT. Refika Aditama.
- Imanuddin, Muhammad., Suwitri, Sri., Hardi, Warsono dan Kismartini (2015). *One Agency One Innovation and Study of Its Scope*. Asian Journal of Social Sciences and Humanities, vol 4(3), p128-137.
- Kasali, Rhenald, (2014). *Let's Change, Kepemimpinan, Keberanian dan Perubahan*. Jakarta, Kompas
- Lee, Hahn Been (1970). *Administrative Reform In Asia*. EROPA. Manila.

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, (2013).

Pemimpin dan Reformasi Birokrasi, Jakarta, Kemen PAN dan RB

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2014).

Kumpulan Praktik Baik, Inovasi Pelayanan Publik, Jilid II, Jakarta, Kemen PAN dan RB.

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, (2014).

Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Indonesia, Jakarta, Kemen PAN dan RB

Muttaqin, Andhyka, (2011). Inovasi Birokrasi Sebagai Syarat Pelayanan Publik,

Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, Vol 2, No.1.  
Administratio.

Nugraha, Muhammad Qudrat, (2014). Materi Pokok Manajemen Strategik

Organisasi Publik, Jakarta, Universitas Terbuka.

Prasodjo, Eko, Teguh Kurniawan, dan defy Holidin, (2007). *State Reforms in*

*Indonesia*, Jakarta, UI Press

Prince, Emma-Sue, (2013). *The Advantage*, Jakarta, PT. Gramedia.

Ratminto dan Atik Septi W, (2015). Manajemen Pelayanan, Jakarta, Pustaka

Pelajar.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.

Spicer, Edward H. (2014). Inovasi Kebijakan dan Pelayanan Publik. Academia

Sunyoto, Danang., Burhanudin. (2015). Teori Perilaku keorganisasian, Jakarta,

Center of Academic Publishing Service (CAPS)

UNDESA, (2005). *Innovation in The Public Sector: Compendium of Best Practices*.

New York, UNDESA.

## MAKALAH

**Warsono, Hardi. (2015). Inovasi Birokrasi di Nunukan. Makalah disajikan pada Sosialisasi Inovasi Pelayanan Publik di Nunukan, 31 Januari 2015**

**Jaweng, Robert Endi, (2014). Inovasi Tata Kelola Ekonomi Daerah. Makalah disajikan pada Simposium Inovasi Pelayanan Publik, Kemenpan RB, Jakarta, 17 Juni 2014.**

**Maidir, Imelda, (2014). Peluang dan Tantangan Memenangkan United Nation Public Service Awards 2015. Makalah disajikan pada Workshop UNPSA Nominee 2015, Jakarta, Oktober 2014.**

## ARTIKEL DARI INTERNET

Anonim, Pengertian Inovasi, diakses dari [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) pada 11 Maret 2016

Anonim, Ciri Organisasi Pembelajar, diakses dari

<http://perilakuorganisasi.com/teori-organisasi-pembelajar-organisational-learning-theory.html> diakses pada 26 April 2016

**Dutta, Soumitra., Lanvin, Bruno dan Wunsch-Vincent, Sacha. (2015). *The Global Innovation Index 2015, Effective Innovation Policies for Development.***

Cornell University, INSEAD dan WIPO, diakses melalui <https://www.globalinnovationindex.org> pada 1 Mei 2016

**Saputra, David. (2013). Inovasi Dalam Organisasi Pendidikan diakses melalui :**

[http://saputradavid.blogspot.co.id/2013/06/inovasi-dalam-organisasi-pendidikan\\_3304.html](http://saputradavid.blogspot.co.id/2013/06/inovasi-dalam-organisasi-pendidikan_3304.html) diakses pada 20 Januari 2016

**Lampiran 1****KUISIONER PENELITIAN  
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

JUDUL TAPM : PENGEMBANGAN INOVASI ORGANISASI PUBLIK PADA  
BAGIAN HUMAS DAN PROTOKOL SETDA NUNUKAN.

**IDENTITAS RESPONDEN**

NAMA : .....(jika berkenan)

JABATAN : .....

1. Apa yang menjadi masalah utama dalam pelaksanaan tupoksi yang Anda laksanakan? (*pilih satu atau beberapa*)
    - a. Administrasi
    - b. Keuangan
    - c. Tata laksana
    - d. SDM
    - e. Sarana prasarana
  2. Siapa yang mempunyai inisiatif inovasi ini?
    - a. Pimpinan tinggi (Bupati / Wabup)
    - b. Sekda
    - c. Kabag
    - d. Kasubbag.....
    - e. Staf
    - f. Pihak Lain
  3. Bagaimana proses sehingga inovasi ini dilahirkan?
    - a. Penerapan langsung (perintah)
    - b. Perencanaan partisipatif dan bertahap
    - c. Kerjasama dengan pihak luar
    - d. Adopsi/duplikasi dari luar
  4. Apa inovasi yang dihasilkan? .....
- Apakah dalam bentuk barang/jasa/proses? (*coret yng tidak perlu*)
5. Siapa saja yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengembangan? (beri tanda X untuk kategori sesuai)

Stakeholder	Minat/inisiatif		Pengaruh	
	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah
Bupati/Wakil				
Sekda				
Asisten				
Kabag				
Kasubbag				
Staf Humas dan Protokol				
Ka SKPD				
Staf SKPD				
Inspektorat				

Instansi Keuangan.....				
Bag Organisasi / tatalaksana				
Praktisi sesuai Bidang....				
Stake holder lainnya jika ada (sebutkan)				
.....				

Cat : **Minat/inisiatif** terkait dengan antusiasme berperan dalam pengembangan inovasi  
**Pengaruh** terkait dengan kewenangan dan pengaruh stakeholder terhadap pengambilan keputusan dan keberlangsungan inovasi.

6. Apa saja kebijakan/produk hukum yang mendukung pengembangan inovasi ini? (UU, PP, Permen, Perda, Perbup, SK dll)
7. Apakah ada kualifikasi khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan inovasi ini?
  - a. Ya, dibidang.....
  - b. Tidak
8. Sumber dana yang digunakan?
9. Apa peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang penerapan sistem?
10. Apakah peralatan yang digunakan merupakan peralatan yang baru atau yang tersedia.?
  - a. Seluruhnya baru
  - b. Peralatan yang tersedia
  - c. Sebagian Baru dan peralatan yang tersedia
11. Mencakup aspek apa saja output penting yang dihasilkan dari penerapan inovasi? (*pilih satu atau beberapa*)
  - a. Tata kelola
  - b. Administrasi
  - c. Keuangan/akuntabilitas
  - d. Perubahan struktur organisasi
  - e. Perubahan kebijakan
  - f. Kinerja
12. Siapa yang terlibat dalam monitoring dan evaluasi ? (beri tanda X untuk 1 atau beberapa kategori sesuai)

Stakeholder	Metode			
	1	2	3	4
Bupati/Wakil				
Sekda				
Asisten				

Kabag				
Kasubbag				
Staf Humas dan Protokol				
Ka SKPD				
Staf SKPD				
Inspektorat				
Instansi Keuangan.....				
Bag Organisasi / tatalaksana				
Praktisi sesuai Bidang....				
Stake holder lainnya jika ada (sebutkan)				
.....				

- Ket :
1. Memberikan masukan dan saran
  2. Audit
  3. Menyusun Rencana Aksi Perubahan
  4. Melaksanakan Rencana Aksi Perubahan

13. Apa hambatan/masalah yang ditemui dan apa strategi menyelesaikan masalah tersebut?

Identifikasi masalah	Alternatif pemecahan masalah
1. SDM	
2. Sarana / prasarana	
3. Kebijakan / peraturan	
4. Dana	
5. Lainnya.....	

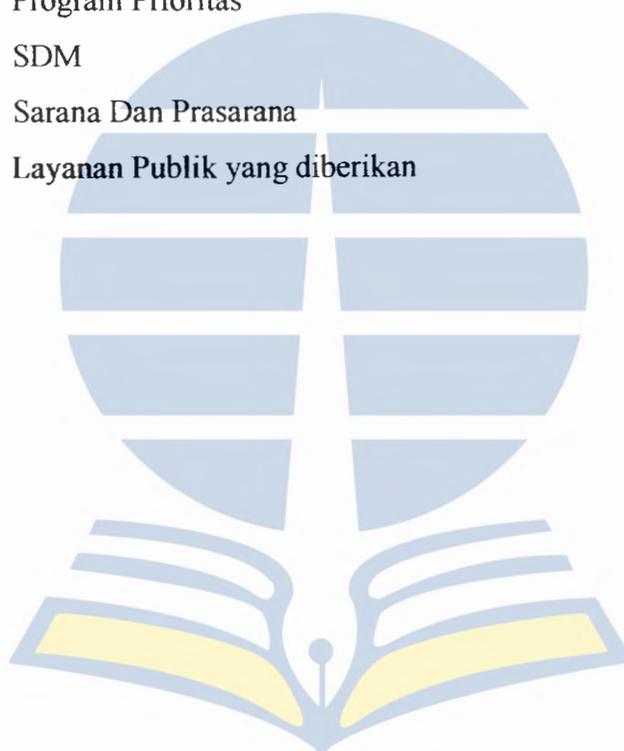
14. Penghargaan yang diterima, sebutkan...

15. Sanksi yang diterima

## Lampiran 2

### PANDUAN WAWANCARA DAN PENGUMPULAN DATA

- I. **Gambaran Umum Organisasi**
  - A. **Visi**
  - B. **Misi**
  - C. **Tujuan**
  - D. **Rencana Strategis**
  - E. **Program Prioritas**
  - F. **SDM**
  - G. **Sarana Dan Prasarana**
  - H. **Layanan Publik yang diberikan**



## PANDUAN WAWANCARA

### I. Latar Belakang Pengembangan Inovasi Pelayanan Publik

#### A. Permasalahan yang dihadapi

1. Apa yang menjadi masalah utama dalam pelaksanaan tupoksi yang Anda laksanakan?

### II. Proses Implementasi Inovasi Pelayanan Publik

#### A. Bagaimana inisiatif ditemukan

1. Bagaimana proses sehingga inovasi ini dilahirkan?

#### B. Siapa yang memiliki inisiatif

1. Siapakah yang memiliki inisiatif lahirnya inovasi ini?

#### C. Apa inovasi yang dihasilkan? Apakah dalam bentuk barang/jasa/proses?

#### D. **Siapa saja yang** terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengembangan?

1. **Siapa yang** terlibat dalam proses perencanaan dan apa peran masing-masing pihak (bisa pilih beberapa)
2. **Siapa yang** terlibat dalam proses pelaksanaan dan apa peran masing-masing pihak (bisa pilih beberapa)
3. **Siapa yang** terlibat dalam proses Pengembangan dan apa peran masing-masing pihak (bisa pilih beberapa)

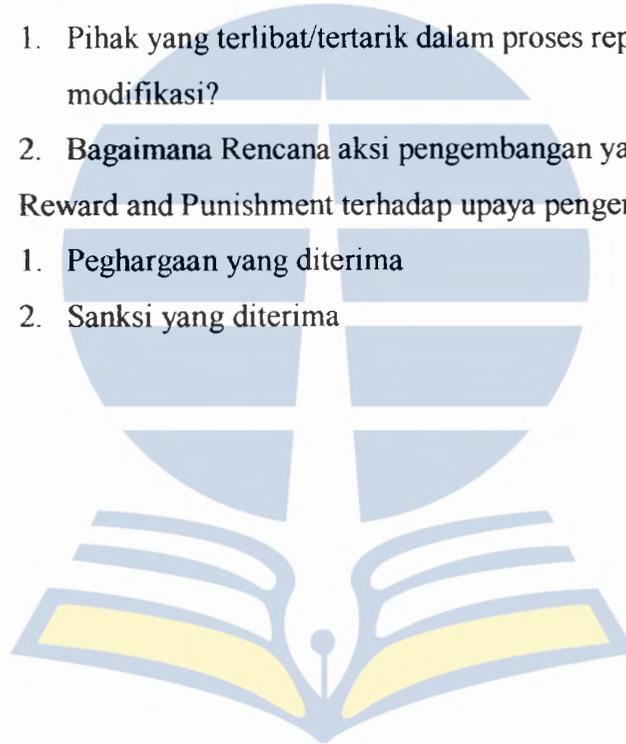
#### E. Kebijakan yang mendukung

1. Apa saja kebijakan/produk hukum yang mendukung pengembangan inovasi ini? (UU, PP, Permen, Perda, Perbup, SK dll)

#### F. Sumberdaya yang digunakan dan bagaimana memobilisasi sumberdaya tersebut (SDM, pendanaan, sarana dan prasarana)

1. Berapa banyak SDM yang diperlukan dalam pengembangan inovasi ini?
2. Apa kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan inovasi ini?
3. Berapa dana yang digunakan dan sumber dana dari mana saja?

4. Apa peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang penerapan sistem?
  5. Apakah peralatan yang digunakan merupakan peralatan yang baru atau yang tersedia.
- G. Apa output penting yang dihasilkan dari penerapan inovasi?
- H. Bagaimana melakukan monitoring dan evaluasi (menggunakan metode apa dan kapan dilaksanakan)
- I. Apa hambatan/masalah yang ditemui dan apa strategi menyelesaikan masalah tersebut?
- J. Bagaimana rencana aksi keberlanjutan inovasi
1. Pihak yang terlibat/tertarik dalam proses replikasi dan duplikasi, modifikasi?
  2. Bagaimana Rencana aksi pengembangan yang disusun?
- K. Reward and Punishment terhadap upaya pengembangan inovasi.
1. Peghargaan yang diterima
  2. Sanksi yang diterima



## TRANSKRIP WAWANCARA

- N a m a : Ilham Zain, S.Sos, MPA  
Jabatan : Kabag Humas dan Protokol  
Tanggal : 4 April 2016
- Peneliti : Kita ketahui bahwa Bagian Humas dan Protokol memiliki inovasi Si Super. Apa latar belakang sehingga inovasi ini lahir?
- Informan : Saya baru menjabat sejak 2014, jadi kurang persis tau. Tetapi dari dokumen laporan, memang saat itu kita banyak kasus tentang SPPD, ya administrasinya tidak bagus, registrasinya kacau dan saya lihat memang SDM kita bahkan hingga saat ini kurang. Mungkin itu yang mendasari sehingga si super ini perlu dibangun
- Peneliti : Prosesnya pak?
- Informan : Kita mengalir saja, dengan bantuan teman yang lain ada organisasi, inspektorat, terus ada dari swasta yang ngerti IT. Itu disusun oleh kasubag protokol waktu itu.
- Peneliti : Oh, jadi kasubag protokol yang punya ide?
- Informan : Ya karena waktu itu SPPD dibawah protokol. Kalau sekarang sudah subbag sendiri, tamu dan perjalanan dinas. Makanya kita bentuk ini karena bebannya sangat berat.
- Peneliti : Selain kasubag protokol apa staf lain terlibat?
- Informan : Iya, semuanya ikut belajar, cuman yaa yang fokus itu operator saja sama bendahara dan beberapa staf yang memang punya minat dan kemampuan. Kalau orang lain kan kita perlukan supaya ini bagus, sesuai harapan masyarakat
- Peneliti : Polanya pak?
- Informan : Itu dikerjakan bareng-bareng, sampai sekarang kalau ada masalah yang dirembugkan lagi. Misal operator ada kesulitan atau masukan SKPD atau rekom Inspektorat, ya ditindaklanjuti, biasanya melalui anggaran pemeliharaan trus dikerjakan bersama tim dan IT

- Peneliti : Jadi selalu ada anggarannya ya pak?
- Informan : Iyaa, supaya berkesinambungan, itu juga sekitar 20an juta bgitu. Nanti persisnya sama PPTK
- Peneliti : Anggaran untuk apa saja pak
- Informan : Paling banyak untuk upgrading software, ada juga penambahan peralatan kalau yang sudah lama sudah rusak.
- Peneliti : Dari penerapan si super, apa hasil yang dirasakan pak?
- Informan : Yaa terutama administrasi makin bagus, sangat bagus malah dan menjadi contoh. Ini malah sudah dapat penghargaan dari menpan menjadi top 33 inovasi. Tapi sebenarnya yg paling penting kan pekerjaan kita jadi mudah, SPPD tidak mudah diatur-aturl sembarangan, menghapus dokumen fiktif yang bisa merugikan dan jadi temuan. Tapi itu nanti bisa dilihat di laporan atau sama Tamrin atau Kade yang tau.
- Peneliti : Apa masalah yang dihadapi pak, dan bagaimana mengatasinya?
- Informan : Ya memang SPPD ini kan masalah sensitif, tantangannya ya kita sendiri mau berubah apa tidak. Sejauh ini kalau anggota saya siap jalan ya jalan terus. Pimpinan sangat mendukung kok. Malah sekarang sudah ke SKPD dan kita turun langsung melatih. Tapi dilanjut dengan tamrin saja yaa. Atau lihat di laporan yang ada. Kan sudah ada di bukunya Menpan juga. Itu kan dokumen itu waktu ikut kompetisi. Jadi infonya sudah valid lah ya.
- Peneliti : Baik pak, terima kasih
- Informan : Sama sama man Jon, saya pamit dulu

## TRANSKRIP WAWANCARA

- N a m a : Tamrin, SE
- Jabatan : Kasubbag Protokol
- Tanggal : 4 April 2016
- Peneliti : Selamat sore Mas Tamrin, saya ingin mendapat informasi mengenai inovasi Si Super di Bagian Humas dan protokol, bagaimana?
- Informan : Memang kita punya Si Super Pak, sejak 2010 lalu. Waktu itu saya masih staf dan kasubbag yang dulu punya ide ini, jadi ya karena bagus kita teruskan sampai sekarang.
- Peneliti : Mengenai tupoksi kan sudah ada kasubbag tamu dan perjalanan dinas
- Informan : Itulah pak, mengingat beliau masih diperbantukan sebagai staf administrasi Bupati, jadi tanggung jawab kegiatan ini ya tetap di protokol. Tapi kita komitmen tetap berjalan bahkan terus makin luas.
- Peneliti : Maksudnya luas bagaimana mas?
- Informan : Ini barusan teman-teman fasilitasi penerapan di kecamatan dan SKPD. Jadi cakupan sekarang lebih luas tidak hanya di sekretariat. Kita sudah buat software baru sesuai dengan kebutuhan SKPD lain.
- Peneliti : Jadi perkembangannya sesuai kebutuhan maksudnya?
- Informan : Benar pak. Dulu kan kita fokus di administrasinya, terus pencegahan dobel sspd, mengurangi beban kerja teman-teman kalau harus diketik, ditulis dan sebagainya dan yaa pokoknya ruwet menangani sspd yang ribuan itu. Cuman sekarang kan sudah tidak ada, jadi fokus pencegahan dan tata kelola yang baik.
- Peneliti : Berarti dikembangkan terus ya mas Tamrin?
- Informan : Iyaa, ada staf operator, PPTK sama dibantu temen-temen dari yang ngerti program komputer lah. Cuman ya masukan dari

inspektorat biasanya kita perhatikan, mana yang banyak temuannya, kenapa, ya kita cari jalan keluar lewat aplikasi ini.

Peneliti : Jadi kerjasamanya seperti apa?

Informan : Kita sih kalau kita-kita aja ya sekedar koordinasi dan konsultasi. Kalau ada SKPD yang telepon ada masalah kita rembugkan lagi. Kecuali ke rekanan ya kita bayar ke pihak ketiga.

Peneliti : Berarti ada budget khusus ya?

Informan : Ada pak, pengembangan sistem, untuk upgrade atau beli alat yang memang dibutuhkan.

Peneliti : Kalau dukungan pimpinan sendiri bagaimana?

Informan : Sejak 2010, kebetulan saya disini terus, memang bupati dan pak sekda sangat mendukung. Cuma ya anggaran terbatas. Makanya baru tahun kemaren kita bisa buat yang baru untuk SKPD. Apalagi ini kan sudah dapat penghargaan dari Menpan, jadi beliau bangga lah dengan inovasi ini.

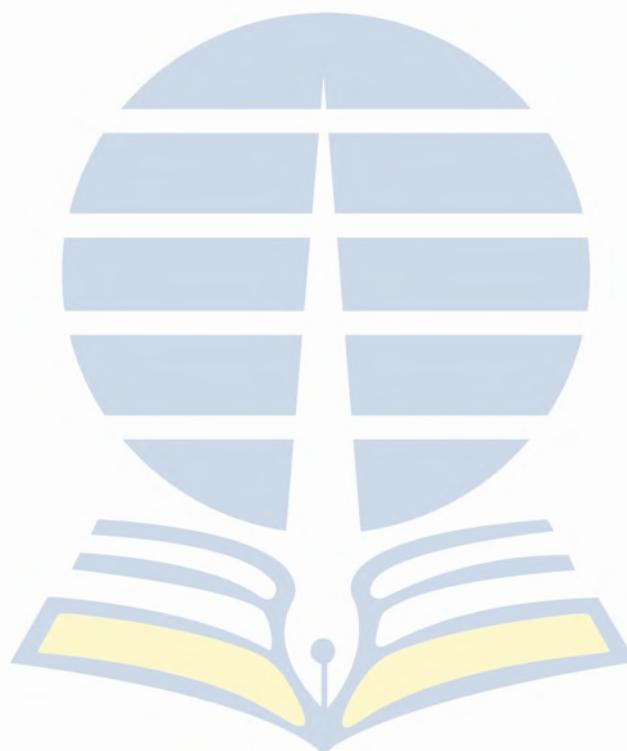
Peneliti : Hasilnya apa saja, bisa dijelaskan?

Informan : Kita sih intinya pengelolaan SPPD makin baik, ya administrasinya, berkurang temuan, keuangannya baik, tidak boros kertas, dan teman-teman kerjanya juga enak, bahkan sekarang dipakai untuk kroscek absen pegawai dan DL pegawai. Nanti angka-angkanya bapak lihat di laporan si super pak, itu yang dulu waktu setelah Sinovik sama UNPSA.

Peneliti : Saya masih ingin tahu bagaimana ini bisa muncul?

Informan : Yaa kan dulu kita masih gabung di Umum, jadi memang tidak terurus betul. Waktu 2008 pisah, bapak juga tau dan terlibat, kita sama-sama rancang ini terus di acc sama pak asisten sampai bupati. Ternyata setelah tahun pertama hasilnya bagus, lalu evaluasi tiap tahun dibuat semacam rencana pengembangan, makanya ini sudah versi yang ke empat. Jadi kita slalu perbaiki berdasarkan masukan baik anggota di dalam maupun dari luar. Nanti kita luncurkan lagi begitu.

- Peneliti :** Berarti sudah bagus yaa pengelolaannya
- Informan :** Yaa, kalau yang ke skpd masih banyak kekurangan, tapi kan mereka punya masalah beda-beda, jadi kita sesuaikan saja.
- Peneliti :** Berarti komitmen jalan terus ya mas?
- Informan :** Iyalah pak..yang baik harus terus dilanjutkan karena memang kebutuhan kita juga.
- Peneliti :** Baik mas Tamrin, terima kasih infonya.
- Informan :** Sama-sama.

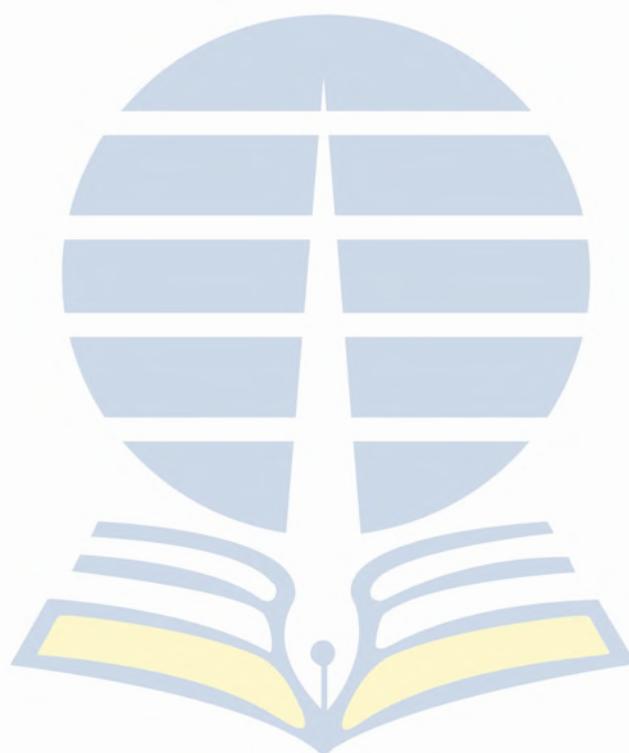


## Lampiran 4.

## Deskripsi Inovasi Si Super pada Sistem Informasi Inovasi Layanan Publik Kementerian PAN dan RB

Nama Inisiatif	:	Sistem Administrasi Perjalanan Dinas Atau Sistem Informasi Surat Perjalanan Dinas (Si Super)
Tanggal/Tahun Mulai Inisiatif	:	1 Januari 2010
Nama Unit	:	Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah
Nama K/L/Pemda	:	Kabupaten Nunukan
Kategori Pelayanan	:	Peningkatan Kapasitas Kinerja dan Akuntabilitas Aparatur
Alamat	:	Kantor Bupati Nunukan Lt. 3, Jl. S. Jepun-Mansappa, Nunukan
Nama Pimpinan Unit	:	Ilham Zain, S.Sos, MPA
Reformer	:	Kasubbag Protokol
Tlp/Mobile Phone	:	0821 5578 0099 atau 0812 1828 9909
No. Facsimile	:	(0556) 2027883
e-mail	:	<a href="mailto:protokol_nunukan@yahoo.co.id">protokol_nunukan@yahoo.co.id</a>
Kriteria Umum	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manfaat</li> <li>• Pendekatan Reformasi Birokrasi</li> <li>• Pendekatan baru</li> <li>• Keberlanjutan</li> <li>• Dapat ditransfer</li> </ul>
Kriteria Bidang	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas aparatur</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kinerja aparatur</li><li>• Akuntabilitas</li></ul>
--	--



Lampiran 5. Deskripsi Inovasi pada Bagian Humas dan Protokol pada United Nation Public Service Awards 2015

**UNITED NATION PUBLIC SERVICE AWARDS**  
**NOMINATION FORM 2015**

a. For which award is the nomination being made :

**Category 3** : Promoting Whole-of-Government Approaches in the Information Age

b. Check criteria relevant to nomination:

Enhances organizational performance by integrating vital government services across different agencies by using open standards, open data and encourages use of shared systems such as cloud computing for seamless integration. Minimizes duplication of efforts and reduces costs through knowledge sharing and data exchange, more effective deployment of resources through integration of back-end office operations, utilization of innovative channels and tools such as ICT tools, and by providing, inter alia, one-stop shops, online and mobile sites that aggregate government services for ease of discovery and access, etc. Allows different systems to exchange information, to combine it with other information resources and to subsequently process it in a meaningful manner both horizontally and vertically. Takes into consideration privacy and security issues while achieving interoperability between systems.

c. Information on institution being nominated :

Deskripsi Inovasi Si Super Bagian Humas Protokol Setda Nunukan pada UNPSA 2015

<b>Institution Name</b>	:	<b>Nunukan State</b>
<b>Institution Acronym</b>	:	Nunukan

Institution Type	: Government Agency
Specific initiative	: Yes
Name of initiative (Initiativ Acronym)	: Penerapan Sistem Pengendalian Perjalanan Dinas Pejabat Dalam Rangka Pencegahan Korupsi (Si <b>Super</b> )
Contact's Position	: Head of Section Protocol, State Secretary of Cabinet
Contact's Function Title	: S.Sos, M.PA
Contact's First Name(s)	: Ilham
Contact's Last Name(s)	: Zain
Contact's gender	: Male
Address	: Nunukan Regency Office, S.Jepun Road, Mansappa, North Nunukan
Postal Code	: 77482
City	: Nunukan
State/Province	: North Kalimantan
Country	: Indonesia
Telephon / Fax	: +6282155780099
Institution's / Project's website (if available)	: <a href="http://www.nunukankab.go.id">www.nunukankab.go.id</a>
Date of implementation/ execution of initiative	: 1 January 2010
E-mail	: <a href="mailto:protokol_nunukan@yahoo.co.id">protokol_nunukan@yahoo.co.id</a>
E-mail confirm	: <a href="mailto:protokol_nunukan@yahoo.co.id">protokol_nunukan@yahoo.co.id</a>

## d. Information on Institution making the nomination :

Institusi Pengusul Inovasi Si Super Bagian Humas Protokol Setda Nunukan pada UNPSA 2015

Institution Name	:	<b>Ministry of Administrative and Bureaucracy Reform</b>
Institution Acronym	:	Kemen PANRB
Institution Type	:	Government Agency
Contact's Function Title	:	
Contact's First Name(s)	:	<b>Imanuddin</b>
Contact's Last Name(s)	:	<b>Muhammad</b>
Contact's gender	:	<b>Male</b>
Address	:	Jenderal Sudirman Road, Kav 69, Jakarta
Postal Code	:	12190
City	:	Jakarta
State/Province	:	DKI Jakarta
Country	:	Indonesia
Telephon / Fax	:	+6221 7398381 – 7398382, Fax +6221 7398323
Institution's / Project's website (if available)	:	<a href="http://www.menpan.go.id">www.menpan.go.id</a>
E-mail	:	<a href="mailto:sinovik@menpan.go.id">sinovik@menpan.go.id</a>
E-mail confirm	:	<a href="mailto:sinovik@menpan.go.id">sinovik@menpan.go.id</a>