



**DELAPAN
LANGKAH**
TRANSFER INOVASI
PELAYANAN PUBLIK



Sumber: www.jipp.jatimprov.go.id



TAHAP PERSIAPAN



ANALISA KEBUTUHAN
Apa masalah yang harus dipecahkan?



PEMETAAN KONDISI DAERAH & INOVASI
Sumber daya apa yang dimiliki daerah saat ini dan di daerah mana inovasi yang ingin ditransfer dapat ditemukan?



MEMBANGUN JEJARING
Siapa pemilik inovasi yang perlu dihubungi?



PEMETAAN PEMANGKU KEPENTINGAN
Siapa saja yang harus dilibatkan untuk transfer inovasi?

TAHAP PELAKSANAAN



PEMBENTUKAN KELOMPOK KERJA
Siapa saja yang harus masuk dalam tim dan apa tugasnya?



PROSES PEMBELAJARAN
Apa yang sudah berjalan baik dan yang perlu ditingkatkan?



MONITORING & EVALUASI
Apa yang sudah tercapai, apakah ada masalah, dan bagaimana solusinya?



DOKUMENTASI PROSES PEMBELAJARAN
Pelajaran apa saja yang bisa dipetik dari transfer inovasi?

DELAPAN LANGKAH TRANSFER INOVASI PELAYANAN PUBLIK

Disusun oleh:
APEKSI- TRANSFORMASI (GIZ)
2016

Disetujui oleh:
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



KATA PENGANTAR

Sejak penerapan otonomi daerah pada 2001, pemerintah daerah mempunyai kewenangan yang besar mengelola pelayanan publik di tingkat lokal. Dengan demikian, jarak antara yang melayani (pemerintah) dengan yang dilayani (rakyat) menjadi semakin dekat. Pemerintah daerah menjadi lebih responsif terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Kondisi ini mendorong pemerintah daerah bertindak lebih kreatif dan inovatif dalam memberikan pelayanan publik. Karenanya, sudah banyak inovasi pelayanan publik yang sukses diterapkan di daerah sejak otonomi daerah digulirkan.

Inovasi-inovasi yang sukses itu perlu untuk disebarluaskan dan ditularkan ke daerah lain. Harapannya, pelayanan publik yang baik semakin merata di negeri yang sangat luas ini. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mewujudkannya adalah dengan mempercepat proses transfer inovasi antardaerah. Karena itu dibutuhkan panduan yang aplikatif untuk mempercepat proses tersebut.

Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (APEKSI) bekerja sama dengan program Transformasi Administrasi-Peningkatan Inovasi (TRANSFORMASI) yang dilaksanakan oleh GIZ (Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GmbH) atas nama Kementerian Federal Jerman untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan menyusun manual Delapan langkah Transfer Inovasi Pelayanan Publik. Buku manual ini bertujuan memudahkan pemerintah daerah untuk melakukan transfer inovasi antardaerah secara mandiri.

Harapannya, manual sederhana ini dapat mempercepat proses penyebaran inovasi pelayanan publik secara lebih efektif, efisien, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Buku ini sekaligus merupakan perwujudan komitmen APEKSI dan TRANSFORMASI dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di kabupaten-kota dan provinsi di Indonesia.

APEKSI berpengalaman dalam beberapa program transfer dan replikasi inovasi di beberapa kota terpilih. Program tersebut terselenggara atas kerja sama APEKSI dengan Delgosea (Partnership for Democratic Local Governance in Southeast-Asia - Kemitraan Pemerintahan Daerah di Asia Tenggara) maupun bersama Mercy Corps Indonesia dalam pengembangan kota berketahanan iklim.

TRANSFORMASI mendukung pembentukan Jaringan Inovasi Pelayanan Publik Jawa Timur (JIPPJATIM) yang merupakan pusat pertukaran informasi inovasi (innovation hub) pertama di tingkat provinsi. Salah satu tujuan pembentukan JIPPJATIM adalah untuk mengembangkan metodologi yang tepat bagi transfer inovasi di antara kabupaten-kota di Jawa Timur. Lebih lanjut silakan akses www.jipp.jatimprov.go.id.



DAFTAR ISI

5	KATA PENGANTAR
8	01. INOVASI PELAYANAN PUBLIK
11	02. TAHAPAN TRANSFER
11	TAHAP I: PERSIAPAN
11	ANALISIS KEBUTUHAN
14	PEMETAAN KONDISI DAERAH DAN
	PEMETAAN TERHADAP PRAKTEK BAIK
14	PEMETAAN PARA PEMANGKU KEPENTINGAN
20	MEMBANGUN JEJARING DENGAN PROVINSI/ KOTA/ KABUPATEN CONTOH
23	TAHAP II: PELAKSANAAN TRANSFER
23	PEMBENTUKAN KELOMPOK KERJA
24	PROSES PEMBELAJARAN
26	MENDOKUMENTASIKAN PROSES PEMBELAJARAN
27	MONITORING DAN EVALUASI
29	PENUTUP

01. INOVASI PELAYANAN PUBLIK

Apa yang dimaksud dengan inovasi pelayanan publik?

Inovasi pelayanan publik adalah inisiatif atau praktik inovatif dalam bidang pelayanan publik yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan melibatkan para pemangku kepentingan (multi-stakeholder) yang bersifat berkelanjutan serta dapat ditransfer ke daerah lain atau unit pelayanan publik lainnya.

Prinsip-prinsip utama inovasi pelayanan publik:

- Berdampak nyata pada peningkatan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan.
- Terbukti berkelanjutan baik secara sosial, budaya, ekonomi dan lingkungan.
- Mampu menginspirasi daerah lain yang memiliki karakteristik serupa (transferable)
- Dikembangkan oleh pemerintah daerah (provinsi, kabupaten, kota)

Mengapa inovasi pelayanan publik diperlukan?

- Untuk mengatasi permasalahan pemerintah daerah dengan lebih efektif dan efisien.
- Meningkatkan kinerja pemerintah daerah sehingga kepercayaan masyarakat (public trust) pada pemerintah meningkat.
- Mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah.
- Mempercepat terciptanya reformasi birokrasi untuk menghasilkan pelayanan publik berkualitas.
- Memudahkan pemerintah daerah dalam melakukan monitoring, evaluasi dan perencanaan dalam mengatasi permasalahan lokal.
- Menginspirasi daerah lain untuk mengembangkan pelayanan publik yang baik sehingga akan berkontribusi pada pembangunan nasional.



Apakah inovasi pelayanan publik bisa ditularkan atau ditransfer ke daerah lain?

Jawabannya, tentu bisa! Inovasi pelayanan publik merupakan upaya peningkatan kualitas hidup dan pelayanan terhadap masyarakat. Inovasi dibuat untuk menjawab permasalahan yang dihadapi daerah. Seperti, kebutuhan akan tatakelola pemerintahan yang baik, pelayanan publik yang berkualitas, pembangunan ekonomi yang inklusif, dan kelestarian lingkungan hidup. Sebuah inovasi pelayanan publik juga dapat disesuaikan atau dimodifikasi agar cocok dengan kondisi daerah.

Inovasi pelayanan publik dapat ditularkan atau ditransfer secara utuh ataupun dimodifikasi sesuai kemampuan dan kondisi daerah. Secara umum transfer inovasi dapat dilakukan dalam berbagai aspek, yaitu:

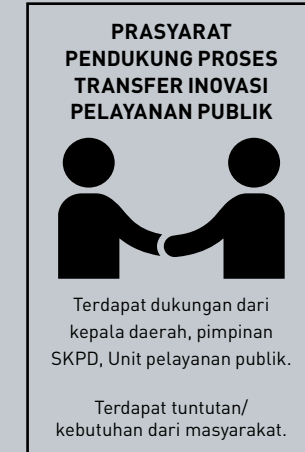
1. **Gagasan:** merupakan transfer dan pertukaran ide, gagasan, konsep dan solusi.
2. **Teknik:** merupakan transfer teknologi, aplikasi ataupun keterampilan.
3. **Manajerial:** merupakan transfer suatu sistem, kualitas sumberdaya, kelembagaan atau rangkaian proses alokasi sumberdaya yang disesuaikan.

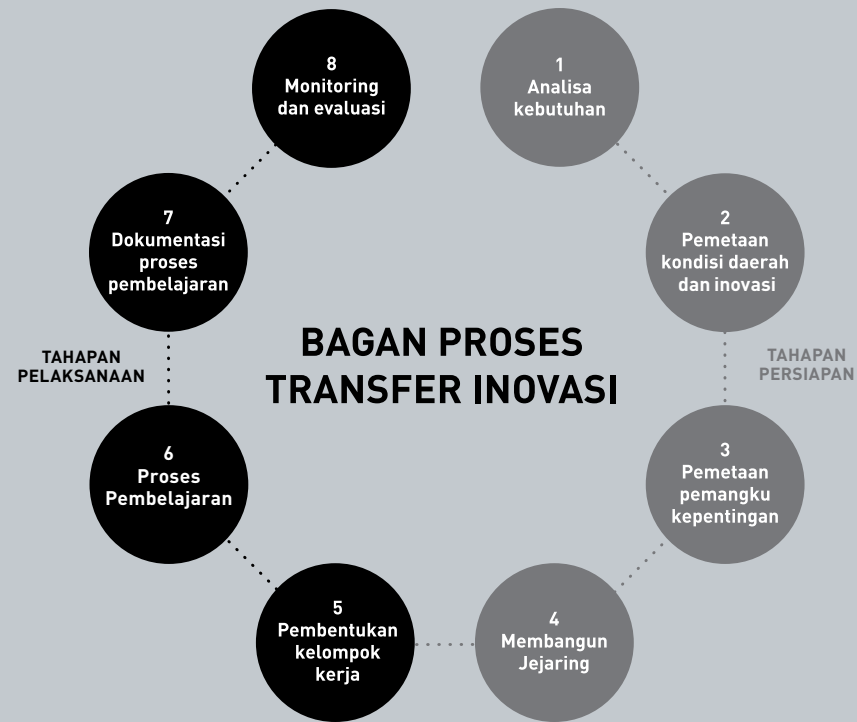
Transfer inovasi dapat mengambil sekaligus ketiga aspek tersebut atau sebagian saja. Contohnya, yang ingin ditransfer hanyalah aspek gagasan saja sedangkan teknologi dan kelembagaannya disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan daerah.

Apa Manfaat Transfer Inovasi?

Transfer inovasi dapat membantu pemerintah daerah menjawab permasalahan lokal secara efektif dan efisien. Dengan transfer inovasi maka daerah relatif terhindar dari mengulangi kesalahan yang dilakukan oleh daerah lain. Beberapa manfaat lain di antaranya adalah:

- Meningkatkan kapasitas individu (SDM pemerintah daerah).
- Mengembangkan kapasitas kelembagaan (pemerintah daerah).
- Mengembangkan kapasitas sistem/manajemen pemerintah daerah.
- Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- Menumbuhkan embrio kerjasama antar daerah.





Bagan di atas menggambarkan langkah-langkah penting yang harus dilakukan dalam melakukan transfer inovasi pelayanan publik. Secara umum dibagi menjadi dua tahapan: persiapan dan pelaksanaan. Total seluruhnya terdiri dari delapan langkah praktis transfer inovasi.

02. TAHAPAN TRANSFER

Pada Bab ini, secara khusus dipaparkan tentang delapan langkah praktis yang direkomendasikan. Delapan langkah tersebut terbagi secara sempurna menjadi dua tahapan, yaitu: **persiapan dan pelaksanaan**.

Tahap persiapan, terdiri empat langkah:

1. Analisis kebutuhan
2. Pemetaan kondisi daerah dan inovasi dari daerah lain
3. Pemetaan para pemangku kepentingan
4. Membangun jejaring dengan daerah contoh.

Tahap pelaksanaan, terdiri dari empat langkah:

5. Pembentukan kelompok kerja
6. Proses pembelajaran
7. Pendokumentasian proses pembelajaran
8. Monitoring dan evaluasi.

TAHAP PERSIAPAN

1 Analisis Kebutuhan

PENTING! Langkah ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan daerah yang perlu diperbaiki dan sejalan dengan prioritas, visi, dan misi daerah.

Analisis Kebutuhan ini dilakukan agar inovasi pelayanan publik yang ingin ditransfer benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan daerah. Inovasi yang dipilih sedapat mungkin sejalan dengan prioritas, visi dan misi daerah. Ini sangat penting dilakukan agar usaha yang sudah dikeluarkan tidaklah percuma ataupun hasilnya ditolak oleh pimpinan daerah.

Untuk memudahkan analisis kebutuhan, salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan mengajukan sejumlah pertanyaan mendasar tentang kualitas pelayanan publik yang ada saat ini.

Beberapa pertanyaan di antaranya:

- Apakah pelayanan publik yang ada saat ini telah dapat memenuhi kebutuhan warga?
- Apakah terdapat keluhan warga atas pelayanan publik yang ada saat ini?
- Bidang apa saja yang paling dikeluhkan oleh masyarakat?
- Apa keuntungan yang diperoleh pemerintah daerah bila kualitas pelayanan ditingkatkan?
- Apakah sudah waktunya untuk memperbarui sistem, teknologi, metode, dan sumber daya manusia (SDM)?
- Isu atau bidang pelayanan apakah yang mendesak untuk diperbaiki?

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan analisis kebutuhan antara lain:

- Melakukan review terhadap dokumen perencanaan dan pertanggungjawaban daerah (LKPD).
- Melakukan survei kepuasan masyarakat.
- Mengidentifikasi permasalahan berdasarkan hasil studi terkait ataupun kliping pemberitaan media.
- Menyusun daftar prioritas permasalahan yang perlu diselesaikan terlebih dahulu.

Dokumen-dokumen yang dapat dipakai untuk analisis kebutuhan, antara lain:

- RTRW
- RPJP
- RPJMD
- Evaluasi LKPD
- Kliping media massa

CONTOH MATRIKS ANALISIS KEBUTUHAN

Sumber: RPJMD, RKP			Permasalahan/Tantangan Inovasi Pelayanan Publik			
 Visi/Misi	 Program/kegiatan	 Dinas/Badan/Kantor/Unit Pelayanan Publik	 Substansi	 Teknologi	 Manajerial	 Skala Prioritas
Apa visi-misi daerah Anda?	Apa saja program/kegiatan untuk mendukung visi-misi tersebut?	SKPD mana saja yang bertanggung jawab melaksanakan program/kegiatan tersebut?	Apa masalah/tantangan substansial yang dihadapi daerah berkaitan dengan pelaksanaan program/kegiatan tersebut?	Apa masalah/tantangan teknologi yang dihadapi daerah berkaitan dengan pelaksanaan program/kegiatan tersebut?	Apa masalah/tantangan manajerial yang dihadapi daerah berkaitan dengan pelaksanaan program/kegiatan tersebut?	Tuliskan skala prioritas dari program/kegiatan tersebut dalam RPJMD!
contoh isian						
Mengembangkan struktur pemerintahan yang berorientasi kepuasan pelayanan publik yang nerorientasi kemakmuran rakyat.	Program penataan administrasi kependudukan.	Kependudukan dan pencatatan sipil.	Hingga tahun 2012, 45% warga kota dan 40% anak belum memiliki akta kelahiran. 60% (28.292 anak) dari 40% anak yang belum memiki akta kelahiran adalah kelompok miskin, pendatang, anak yatim, anak terlantar, dan anak yang lahir tanpa hubungan perkawinan yang sah.	Belum memiliki portal sendiri.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang adanya informasi/ sosialiasi/ akses informasi yang memadai. • Ketidakjelasan sistem operasional dan prosedur pengurusan akta kelahiran. • Kurang efektifnya Sistem Pencatatan Kelahiran di Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil 	2

2 Pemetaan Kondisi Daerah dan Inovasi

PENTING! Langkah ini penting untuk mengetahui secara riil permasalahan dan kebutuhan daerah, inovasi-inovasi yang sudah diterapkan daerah lain untuk mengatasi masalah, dan sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk mentransfer inovasi dari daerah contoh.

1. Langkah-langkah mengidentifikasi kondisi daerah
 Mengidentifikasi kesiapan atau kesediaan daerah terkait masalah ataupun inovasi yang ingin ditransfer seperti kelembagaan, SDM, teknologi keuangan/ pembiayaan, dan regulasi. Alangkah baiknya bila proses identifikasi dilakukan dengan mengundang seluruh SKPD terkait.

CONTOH MATRIKS PEMETAAN KONDISI DAERAH

ISU ASPEK	Permasalahan 01 Apa masalah yang dihadapi pada masing-masing aspek berikut? — Contoh: Kependudukan dan Catatan Sipil, rendahnya kepemilikan KK dan akta kelahiran.	Permasalahan 02 Jika ada, sebutkan masalah sektor lainnya yang dihadapi daerah!	Permasalahan 03 Jika ada, sebutkan masalah sektor lainnya yang dihadapi daerah!
 Teknologi Pada aspek teknologi, apa masalah yang dihadapi?	Contoh: Belum memiliki portal khusus Kependudukan dan Catatan Sipil.		
 SDM Pada aspek SDM, apa masalah yang dihadapi?	Contoh: Kota tidak memiliki jumlah SDM yang cukup.		
 Kelembagaan Pada aspek kelembagaan, apa masalah yang dihadapi?	Contoh: SOP pembuatan akta masih memakan waktu cukup lama. Belum ada keterlibatan lembaga di luar dinas.		
 Sarana & prasarana Pada aspek kelembagaan, apa masalah yang dihadapi?	Contoh: Tidak memiliki server dengan kapasitas yang cukup untuk penyimpanan data kependudukan kota.		
 Biaya Berapa biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan inovasi ini?	Anggaran yang tersedia untuk peningkatan penataan administrasi kependudukan dalam tiga tahun mendatang sebesar Rp 960.000.000		
 Solusi yang ingin dicapai	100% warga kota memiliki KK dan akta, baik yang mampu maupun warga miskin.		

2. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam pemetaan inovasi:

- Mengumpulkan informasi dan data tentang inovasi-inovasi pelayanan publik di tingkat nasional maupun internasional (bahan bisa bersumber dari media cetak, sosial, visual, website dll) (lihat contoh matriks di bawah).
- Merangkum informasi dalam bentuk matriks
- Melakukan peringkat atas daftar inovasi pelayanan publik yang telah dipetakan dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah.









Kelebihan melakukan transfer inovasi pelayanan publik dari Indonesia:

- Memiliki karakteristik yang hampir sama.
- Memiliki latar belakang regulasi yang sama.
- Memiliki kesamaan permasalahan kelembagaan yang sama
- Untuk melakukan studi banding

Kelebihan melakukan transfer praktik baik dari luar negeri

- Dapat menemukan praktik baik yang belum pernah ada di Indonesia.
- Umumnya dapat membantu mengatasi permasalahan jangka panjang (beyond current problem).
- Dapat menumbuhkan potensi kerjasama lainnya seperti kerjasama ekonomi, maupun budaya.

CONTOH MATRIKS PEMETAAN KONDISI DAERAH

<p>Inovasi 01 Apa inovasi dari daerah lain yang Anda temukan untuk mengatasi masalah? Tulistah di kolom bawah ini!</p> <hr/> <p>Contoh: Kartu Insentif Anak kota Surakarta</p>							
 Ide/isu	 Teknologi	 SDM	 Kelembagaan	 Sarana dan prasarana	 Biaya	 Hasil yang dicapai	 Peringkat
<p>Mengapa inovasi ini dilakukan oleh daerah tersebut?</p>	<p>Teknologi apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan inovasi ini?</p>	<p>SDM apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan inovasi ini?</p>	<p>SKPD apa saja yang dilibatkan untuk melaksanakan inovasi ini?</p>	<p>Sarana dan prasarana apa saja yang dibutuhkan?</p>	<p>Berapa biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan inovasi ini?</p>	<p>Apa saja hasil yang telah dicapai setelah melaksanakan inovasi ini?</p>	<p>Dari beberapa inovasi yang teridentifikasi, tuliskan penilaian Anda atas inovasi-inovasi tersebut (mulai peringkat 1,2,3, dst)</p>
<p>Meningkatkan minat masyarakat untuk mencatatkan akte kelahiran anak baik yang sudah lama lahir dan yang baru lahir melalui Program Kartu Insentif Anak (KIA).</p> <p>Ultimate goal program KIA adalah agar seluruh anak di kota Surakarta memiliki Akte Kelahiran dan untuk meningkatkan prevalensi cakupan kepemilikan Akte Kelahiran serta peningkatan hak dan kesejahteraan anak. Program ini ditujukan untuk menjamin hak anak dan meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh anak berumur 0-18 tahun di kota Surakarta.</p> <p>KIA adalah kartu dapat berfungsi sebagai kartu identitas anak dan juga mempunyai fungsi lain yang menarik untuk kebutuhan anak, yaitu sebagai kartu.</p>	<p>Tidak dibutuhkan biaya dan teknologi tinggi yang di perlukan hanyalah sarana dan prasarana seta peran antar instansi dan masyarakat serta swasta/ pelaku usaha. Sistem Aplikasi terintegrasi dan online antar dinas dan stakeholder.</p>	<p>Terdapat staf yang memiliki kemampuan IT dan sistem online.</p>	<p>Melibatkan partisipasi dinas lain (Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak, Kesehatan, KUA, Pengadilan Agama), Rumah Sakit, PKK, LSM dan sektor swasta dalam mendukung program.</p>	<p>Komputer, jaringan internet outlet pelayanan.</p>	<p>APBD: biaya rata-rata pertahun Rp. 230.000</p> <p>Mitra Pembangunan: Rp 95.890.000</p> <p>Sektor swasta: berbentuk insentif langsung bagi pemegang KIA</p>	<p>Dalam 3 tahun:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anak umur 0 - 1 tahun yang memiliki akte kelahiran 100%. • Anak usia 0 - 18 tahun yang memiliki akte kelahiran telah mencapai 93,64%. • Terjadi peningkatan kualitas pelayanan pembuatan akte kelahiran, yang semula memakan waktu 30 hari, sekarang sesuai standar ISO 9001/2008 menjadi maksimum 10 hari, dan tanpa dipungut biaya. • Anak-anak memiliki kartu identitas sebelum memiliki kartu tanda penduduk/ KTP. • Sistem Teknologi Informasi terkoneksi antara pelayanan Akte kelahiran, Layanan KIA dan entry data kelahiran baru dengan dengan rumah sakit/ rumah bersalin. • Adanya transparansi dalam pelayanan publik. • Data akte kelahiran dikembangkan dalam data lengkap dengan 36 item data anak. Data tersebut digunakan untuk dasar diberikan fasilitas seperti kontra syarat masuk sekolah, beasiswa, jaminan kesehatan anak dalam sistem relasi pencatatan kelahiran. • Terjadi peningkatan partisipasi sektor swasta, dari tidak ada menjadi 45 (empat puluh lima) mitra. 	

3. Langkah generik yang dapat dilakukan dalam melakukan analisis kesenjangan

- Menyandingkan hasil pemetaan kondisi daerah dengan inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh daerah lain.
- Publikasi tentang inovasi pelayanan publik dapat dicari melalui buku, web, laporan, berita di media massa. Beberapa di antaranya adalah dokumentasi best practice yang dipublikasikan oleh:

	
Nama Institusi	Fokus & Link
Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (APEKSI)	Best Practices Kota-Kota Indonesia ➤ www.apeksi.or.id
Pemerintah Provinsi Jawa Timur	Praktik terbaik kota/kabupaten di Jatim ➤ http://jipp.jatimprov.go.id/?page=database
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (KemPAN-RB)	Sistem Inovasi Pelayanan Publik Kementerian PAN dan RB ➤ www.sinovik.menpan.go.id
Lembaga Administrasi Negara (LAN)	Inovasi Administrasi Negara ➤ http://inovasi.lan.go.id/index.php?r=inovasi/edirektori
Yayasan Bakti	Praktik Cerdas Kawasan Timur Indonesia ➤ http://praktikcerdas.bakti.or.id/
Yayasan Inovasi Pemerintah Daerah	Inovasi daerah ➤ http://www.yipd.or.id/id/best-practice
Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi (JPIP)	Inovasi dari Jatim ➤ http://jpip.or.id/isu-aktual.html
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada (FISIPOL UGM)	Inovasi maupun praktik-praktik yang baik (good practice) penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik (Ekonomi, Kesehatan, Pendidikan, Tatakelola Pemerintahan) ➤ http://igi.fisipol.ugm.ac.id/index.php/en/good-practice-database
Organisasi untuk Pembangunan Ekonomi dan Kerjasama (OECD)	Direktori Inovasi Pelayanan Publik Internasional ➤ https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/
Departemen Urusan Ekonomi dan Sosial PBB (UN-DESA)	Penghargaan PBB inovasi pelayanan publik ➤ https://publicadministration.un.org/en/Research/Case-Studies/unpsacases

3 Pemetaan Para Pemangku Kepentingan

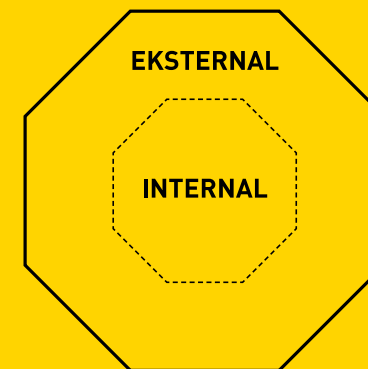
PENTING! Pemetaan bertujuan untuk membangun proses dan meningkatkan partisipasi para pemangku kepentingan terkait inovasi. Hal ini penting guna memastikan keberhasilan dan keberlanjutan program.

Melalui pemetaan, para pengambil keputusan mendapatkan informasi yang relatif akurat tentang pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses transfer inovasi. Dengan pemetaan, maka dapat diidentifikasi kelompok sasaran (target group/users) dan mitra potensial (potential partner) dari inovasi yang akan ditransfer. Dengan semakin jelasnya kelompok sasaran dan mitra strategis yang dilibatkan dalam kegiatan, maka sumberdaya yang akan digunakan dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien. Misalnya, saat studi banding dilakukan maka tidak perlu banyak orang dilibatkan. Cukup melibatkan pihak-pihak yang telah teridentifikasi sebagai sebagai mitra utama dan kelompok sasaran/pengguna pelayanan saja.

Contohnya, jika daerah A ingin mentransfer inovasi Bank Sampah Kota B maka kelompok sasarannya adalah tokoh masyarakat, komunitas warga yang tergabung dalam RT-RW, sekolah-sekolah, dan aktivis lingkungan. Sedangkan mitra potensialnya bisa dinas kebersihan, dinas lingkungan hidup, badan pemberdayaan masyarakat, perusahaan-perusahaan yang peduli dengan isu sampah.

Pemetaan pemangku kepentingan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- Identifikasi para pemangku kepentingan terkait program yang ingin dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pemetaan pemangku kepentingan yang terlibat langsung (internal) dan tidak langsung (eksternal). Pemangku kepentingan yang terlibat langsung umumnya adalah pelaku utama dalam pelayanan publik tersebut atau SKPD terkait. Sedangkan pemangku kepentingan tidak langsung adalah pelaku atau SKPD pendukung (supporting system) dari pelayanan publik yang dilakukan.



- b. Melakukan kategorisasi peran dan fungsi para pemangku kepentingan. Proses ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode perpaduan relevansi dan dominasi. Relevansi menjelaskan kepentingan dan kedekatan aktor dengan topik inovasi yang akan ditransfer. Sedangkan power/kekuasaan digunakan untuk mengukur penguasaan sumberdaya (pengaruh politik, pendanaan, mobilisasi sumberdaya manusia) oleh aktor untuk mendukung transfer inovasi.



Pada garis horisontal (relevansi), semakin ke kanan maka tingkat relevansi aktor semakin besar. Sedangkan pada garis vertikal (power/kekuasaan), semakin ke atas maka power/kekuasaan aktor semakin kuat. Untuk memetakan pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam proses transfer inovasi, cukup dibuat empat kelompok (kuadran) saja.

- **Kuadran 1:** relevansi dan power/kekuasaan aktor lemah. Aktor yang masuk dalam kuadran ini bukan merupakan mitra strategis ataupun kelompok sasaran.
- **Kuadran 2:** relevansi rendah namun power/kekuasaan tinggi. Aktor yang berada pada kuadran ini bukanlah pihak yang relevan dalam proses transfer inovasi meskipun mereka mempunyai kekuasaan dan sumberdaya lainnya.
- **Kuadran 3:** relevansi dan power/kekuasaan aktor sangat kuat. Pihak-pihak yang masuk dalam kategori ini merupakan mitra strategis yang harus dilibatkan secara langsung dalam transfer inovasi daerah.
- **Kuadran 4:** relevansi tinggi namun power/kekuasaan rendah. Aktor yang masuk dalam kategori ini merupakan calon pengguna pelayanan (user) atau target utama dari penerapan inovasi yang akan ditransfer. Keterlibatan pihak-pihak pada kategori ini diperlukan saat transfer inovasi pelayanan publik inovasi. Tujuannya, agar mereka mempunyai gambaran riil tentang manfaat dan dampaknya transfer praktik baik bagi mereka, sehingga terdapat dukungan yang kuat bagi keberlanjutan proses transfer dan aplikasinya.

4 Membangun Jejaring dengan Daerah Asal Inovasi

PENTING! Membangun jejaring bertujuan memudahkan dalam proses dan implementasi dari transfer praktik baik yang akan dilakukan. Harus dipastikan bahwa daerah asal inovasi bersedia untuk berbagi informasi dan bersedia untuk dijadikan tempat belajar/ studi banding.

Membangun jejaring dengan daerah asal inovasi dapat dilakukan dengan:

1. Mengidentifikasi inisiator dan pihak-pihak kunci yang terlibat serta bertanggung jawab atas keberhasilan inovasi di daerah asal.
2. Mulailah berkomunikasi baik melalui telpon, email atau media lainnya untuk mendalami proses dan manfaat inovasi.
3. Menginisiasi proses pertukaran/transfer, studi banding, mendapat dukungan dari daerah tujuan hingga kemungkinan kunjungan balik dari daerah tujuan.
4. Mengirim surat resmi tentang keinginan untuk melakukan transfer atau bahkan hingga penandatanganan MoU antara kedua pemerintahan daerah jika diperlukan.

TAHAP PELAKSANAAN

Setelah empat langkah persiapan selesai dilakukan, maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan transfer. Pada tahap pelaksanaan, juga terdapat empat langkah praktis yang direkomendasikan agar transfer inovasi dapat berjalan dengan lancar. Untuk menunjukkan keterkaitan tahap ini dengan proses sebelumnya, maka empat langkah tersebut diformulasikan dalam bentuk langkah 5-8.

5 Pembentukan Kelompok Kerja

PENTING! Tujuan pembentukan kelompok kerja adalah untuk memastikan proses transfer inovasi pelayanan publik dapat terlaksana secara sistematis, bermanfaat bagi masyarakat dan berkelanjutan. Salah satu langkah penting dalam transfer inovasi adalah adanya dukungan dari pemangku kebijakan, terutama kepala daerah dan pimpinan DPRD.

Prasyarat penting dalam proses transfer:

- Komitmen kepala daerah
- Pembentukan kelompok kerja
- Legalitas Kebijakan
- Sumber daya
- Dukungan pihak ketiga
- Kerjasama dengan daerah asal inovasi

Salah satu bentuk dukungan adalah keluarnya surat keputusan pimpinan daerah/SKPD/unit pelayanan publik tentang pembentukan kelompok kerja untuk melakukan transfer inovasi.

Kelompok kerja adalah pelaku utama dari proses transfer yang memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Merumuskan tujuan, sasaran dan output dari transfer yang ingin dilakukan.
2. Menyusun kerangka kerja
3. Menyusun rencana kerja pembelajaran dan implementasi
4. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap proses transfer inovasi.

Beberapa prasyarat utama yang perlu diperhatikan dalam pembentukan kelompok kerja adalah:

- a. Memiliki wewenang yang jelas
- b. Anggota pokja dapat melibatkan gubernur/walikota/ bupati, sekda, bappeda dan SKPD terkait.
- c. Masa tugas dimulai dari perencanaan, implementasi program hingga monitoring dan evaluasi.
- d. Memasukkan anggaran ke dalam APBD atau sumber biaya inisiasi ke dalam pos sekda dan SKPD.
- e. Restrukturisasi personil dan fungsi.



6 Proses Pembelajaran

PENTING! Langkah ini dilakukan untuk meminimalisasi kesalahan dan mengatasi tantangan dalam menerapkan transfer inovasi pelayanan publik dari daerah lain.

Dalam melakukan proses pembelajaran terdapat 5 langkah umum yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Menganalisis kembali tujuan, sasaran, keluaran, jenis transfer, kerangka kerja (logframe) dan rencana kerja (workplan) yang telah disusun.
- b. Melakukan studi banding dan atau pertukaran staf serta magang. Ketika melakukan studi banding harus telah disusun secara tegas pembagian peran dan fungsi para pelaku yang melaksanakan studi banding seperti:
 - siapa bertemu dengan siapa;
 - daftar pertanyaan sesuai dengan pihak yang dituju;
 - dapat bertemu dengan pihak kunci pelaku inovasi di daerah asal;
 - menemukan elemen kunci terjadinya perubahan;
 - latar belakang lahirnya gagasan inovasi;
 - teknologi yang digunakan;
 - sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
 - mekanisme dan proses pengimplementasian inovasi;
 - tantangan dan kendala ketika melakukan inovasi;
 - penganggaran dan potensi keberlanjutan;
 - regulasi baru yang dibutuhkan untuk mendukung proses inovasi.
- c. Peningkatan kapasitas lembaga atau sumberdaya manusia. Sebelum mulai melaksanakan perintisan transfer inovasi pelayanan publik adalah melakukan peningkatan kapasitas sumberdaya manusia ataupun kelembagaan. Untuk menentukan kebutuhan peningkatan kapasitas didapatkan dari hasil analisis pada tahap persiapan dan studi banding. Peningkatan kapasitas sumberdaya manusia umumnya adalah meningkatkan pengetahuan dan keahlian/ketrampilan sesuai dengan kebutuhan inovasi. Model peningkatan kapasitas juga harus dibedakan berdasar pemangku kepentingan, apakah pemangku kepentingan internal dan eksternal.
- d. Proyek demonstrasi perintis, setelah melalui langkah satu dan dua, maka kelompok kerja menyusun penyesuaian inovasi yang ingin dilakukan dengan konteks daerah. Berdasarkan model yang telah disesuaikan tersebut, maka diperlukan proyek demonstrasi perintis.
- e. Melaksanakan transfer inovasi pelayanan public secara menyeluruh sesuai dengan rencana kerja setelah mengambil pembelajaran dari pelaksanaan proyek perintis.

Dalam setiap setiap langkah diatas pasti terdapat hambatan dan tantangan yang dihadapi.

Berikut ini adalah beberapa tips praktis untuk mengatasinya:

- a. Dalam melakukan proses transfer sudah terlebih dahulu memperhitungkan waktu pelaksanaan yang tepat, hambatan politik, potensi mutasi staf, hambatan dari staf dan masyarakat terhadap perubahan, hambatan regulasi dan menciptakan koordinasi yang kuat antar pemangku kepentingan/stakeholder.
Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk para pejabat dan pemangku kepentingan dalam menghadapi hambatan atau tantangan antara lain; rapat dengan staf yang akan melakukan inovasi dengan menjelaskan keuntungan bagi mereka maupun penerima layanan; sudah membuat analisis terhadap kebutuhan untuk memodifikasi regulasi, aturan dan norma yang ingin dilakukan perubahan. Untuk memperkuat koordinasi biasanya dapat dilakukan dengan studi banding bersama dan melakukan pertukaran staf.
- b. Pelaksanaan sebuah proses transfer harus mematuhi rencana kerja (workplan) yang telah disusun oleh kelompok kerja. Beberapa catatan penting dalam proses transfer adalah:
 - Sudah menentukan jenis transfer yang di inginkan.
 - Telah menyusun pembagian peran dan tanggung jawab pelaku/pemangku kepentingan terkait (hal ini juga penting ketika akan diadakan proses studi banding).
 - Menemukan solusi yang tepat dengan kebutuhan atau permasalahan yang dihadapi.
 - Menentukan metode transfer, apakah dapat melalui diskusi dengan daerah contoh dan tenaga ahli? Apakah harus dengan studi banding? Magang? Dan bagaimana proses implementasinya?

7 Mendokumentasikan Proses Pembelajaran

PENTING! Praktik inovasi bisa sangat unik dan berbeda-beda baik dari isu, permasalahan, teknologi, solusi, dan aspek lainnya. Dengan mempelajari proses yang terjadi saat transfer inovasi maka akan sangat membantu dalam proses menelurkan inovasi baru.

Apa saja yang sangat krusial untuk didokumentasikan?

- a. Situasi sebelum inisiatif. Tuliskan apa saja permasalahannya, gambaran kondisi lapangan (lebih baik lagi ada dokumentasi bersifat visual), model layanan, persepsi penerima layanan, dan upaya yang sudah dilakukan pemerintah daerah.
- b. Inovasi/inisiatif. Dokumentasikan bagaimana proses pengambilan keputusan untuk melakukan inovasi/transfer, siapa saja yang terlibat, dan siapa/lembaga mana yang sangat mendukung proses transfer inovasi.

- c. Strategi. Tuliskan kendala, tantangan, ancaman, dan dukungan yang terjadi dalam proses transfer. Identifikasi juga cara mengatasi kendala dan menjawab tantanganserta memanfaatkan dukungan yang ada.
- d. Hasil capaian. Dokumentasikan perubahan apa saja yang dicapai melalui transfer inovasi tersebut. Seberapa besar manfaat yang didapatkan oleh pemerintah daerah, masyarakat, maupun sektor swasta. Cerita sukses apasaja yang didapat dari proses transfer inovasi. Apakah melalui proses transfer inovasi pemerintah dapat menurunkan tingkat biaya yang harus dikeluarkan dan meningkatkan manfaat layanan. Sangat baik bila capaian didukung oleh data kuantitatif, grafik, hingga audio-visual.

8 Monitoring dan Evaluasi

PENTING! Langkah ini penting untuk dilakukan agar setiap tahap proses transfer inovasi dapat diamati dan diukur secara teratur untuk mengidentifikasi kemungkinan munculnya kendala, hambatan dan penyimpangan terhadap rencana transfer inovasi.

Langkah-langkah monitoring:

- a. Menetapkan standar pengukuran. Secara umum ada dua standar, yaitu standar nyata (mudah diukur, seperti standar fisik dan biaya) dan standar tidak nyata (tidak mudah diukur, seperti persepsi, perubahan sikap, pola pikir, moral, loyalitas);
- b. Menentukan indikator yang ingin diukur ;
- c. Memantau kinerja atau pencapaian sesuai standar yang telah ditetapkan;
- d. Mengidentifikasi tindakan perbaikan atas potensi penyimpangan.

Temuan hasil monitoring harus didiskusikan dan diperhitungkan untuk pematangan proses transfer dan pelaksanaan aksi/kegiatan. Temuan tersebut bisa jadi belum terpikirkan ketika penyusunan konsep dan metode transfer. Dengan demikian maka monitoring dapat membantu memitigasi risiko baru yang mungkin muncul dan menemukan cara-cara baru untuk menghadapinya.

Dalam monitoring proses transfer inovasi, dapat menggunakan instrumen mulai yang paling sederhana (lihat contoh di bawah) hingga yang lebih komprehensi seperti logframe maupun tracking table.

CONTOH TABEL MONITORING

Nama daerah : Kupang, Indonesia
Nama penyusun monitoring : Teguh Ardi W
Tema : Pembangunan perkotaan
Nama proyek inovasi : Kupang Green and Clean
Periode monitoring : Januari – Maret tahun

Tujuan	Indikator (data dasar yang dibutuhkan)	Sumber informasi	Status pada awal
Perbaiki kondisi kehidupan kelompok yang kurang beruntung melalui peningkatan partisipasi masyarakat dalam perencanaan lokal dan pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah sekolah percontohan di Kupang. Jumlah murid dan guru di setiap sekolah percontohan/pilot. Jumlah populasi di kota Kupang % jumlah sampah di TPA. 	Buku "Kupang dalam Angka" yang diterbitkan oleh Bappeda kota Kupang.	<ul style="list-style-type: none"> 3 sekolah percontohan/pilot (SDI Nunbaun Sabu, SDN Nunbaun Sabu, SD Oesapa Kecil I). Jumlah murid i 3 sekolah pilot adalah 1256 dan jumlah guru adalah 69 orang. Total populasi di kota Kupang 336.239 [20..]. 50% uang ke TPA sebelum program dimulai.

Tujuan khusus/ spesifik	Indikator (data dasar yang dibutuhkan)	Sumber informasi	Peluang risiko (eksternal and internal)
Peningkatan partisipasi masyarakat kota Kupang melalui program pengelolaan sampah.	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah sekolah percontohan di Kupang. Jumlah murid dan guru di setiap pilot sekolah. Jumlah penduduk di Kupang. % sampah di TPA sebelum program. 	Buku "Kupang Dalam Angka" [Kupang in Numbers] 2010 published by Kupang Planning Agency (BAPPEDA) Kupang; data from Kupang Sanitation Office 2010	Internal: 1. Walikota saat akan menyelesaikan masa jabatannya pada bulan Maret 2012, jadi jika incumbent tidak terpilih kembali pada tahun 2012 ada kemungkinan bahwa Walikota baru tidak akan menempatkan proyek ini sebagai prioritasnya (berdampak pada penyediaan anggaran dll). 2. Perubahan Kepala Dinas kantor: Kepala Dinas baru tidak menganggap proyek ini sebagai prioritas mereka. Eksternal : 1. Masyarakat menolak untuk berpartisipasi dalam proyek ini. 2. Kerusuhan, tidak ada anggaran dari pemerintah pusat untuk melaksanakan proyek.

Hasil/Results (sesuai dengan desain proyek)	Indikator	Sumber informasi
HASIL 1 Peraturan pemerintah daerah (Perda) tentang pengelolaan sampah	Keberadaan peraturan di tingkat daerah.	Kelompok Kerja Kupang (Working Group).

Kegiatan	Direncanakan pada	Dilaksanakan pada	Sumber informasi	Pencapaian pada periode sebelumnya	Pencapaian hingga saat ini	Permasalahan yang muncul dan aksi yang dibutuhkan
KEGIATAN 1 Draf awal peraturan daerah (Perda/perwali).	April 2011.	Selesai April 2011.	Kelompok kerja, Kepala Bappeda.	-	Peraturan telah tersedia.	-
KEGIATAN 2 Perda oleh DPRD.	November 2011.	Selesai Nov 2011.	Kelompok kerja, Kepala Bappeda.	-	Pengesahan Perda No 3/2011 tentang pengelolaan sampah pada tingkat rumah tangga; dan Perda No 4/2011 tentang pengurangan dan pengelolaan sampah rumah tangga.	-

Hasil/Results (sesuai dengan desain proyek)	Indikator	Sumber informasi
HASIL2 % Dari pemilahan dan pengolahan sampah organik di tingkat masyarakat / rumah tangga meningkat.	Tahun 1: 5% Tahun 2: 10% Tahun 3: 15% Tahun 4: 20% Tahun 5: 25%	

Kegiatan	Direncanakan pada	Dilaksanakan pada	Sumber informasi	Pencapaian pada periode sebelumnya	Pencapaian hingga saat ini	Permasalahan yang muncul dan aksi yang dibutuhkan
KEGIATAN 1 Bantuan teknis/ pendampingan kepada komunitas recycle di tingkat desa.	Tindak lanjut semua kegiatan aktivitas ini untuk dilaksanakan di bulan Mei-Juni.	-	-	-	-	-
Langkah 1 Secondary data studi awal tentang kondisi manajemen pengelolaan sampah saat ini.	Desember 2011.	Tindak lanjut di bulan Mei. Harus melibatkan universitas, lokal NGO Bengkel APEK, Bappeda, Dinas Kebersihan, BLH.	-	-	-	Di tunda hingga kuartar 1 tahun 2012 karena keterlambatan penganggaran di pemerintah daerah.
Langkah 2 Menyusun panduan aktivitas.	Januari 2012.	-	-	-	-	Ditunda hingga kuartar 2 tahun 2012 karena ada penggantian kepala dinas kebersihan.
Langkah 3 Sosialisasi aktivitas di dua daerah pilot.	Februari 2012.	-	-	-	-	Ditunda hingga kuartar 2 tahun 2012 karena ada penggantian kepala dinas kebersihan.
Langkah 3 Sosialisasi aktivitas di dua daerah pilot.	Februari - Maret 2012.	-	-	-	-	Ditunda hingga kuartar 2 tahun 2012 karena ada penggantian kepala dinas kebersihan.

HASIL 3						
Kegiatan	Direncanakan pada	Dilaksanakan pada	Sumber informasi	Pencapaian pada periode sebelumnya	Pencapaian hingga saat ini	Permasalahan yang muncul dan aksi yang dibutuhkan
KEGIATAN 1 Menentukan sekolah dasar yang eco friendly	November 2011.	14 November 2011.	Pokja.	-	Diputuskan 3 sekolah pilot yaitu: SDI Nunbaun Sabu, SDN Nunbaun Sabu, SDI Oesapa Kecil.	Tidak ada anggaran dari pemerintah daerah untuk melakukan pertemuan sosialisasi. Tindak lanjut: Sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan Dinas Kebersihan selama acara pembagian laporan akhir mahasiswa tanpa biaya keuangan.
Langkah 1 Membuat draft peraturan walikota dan SOP sekolah dasar yang eco friendly.	November 2011.	LC and WG.	-	-	SOP tersedia.	SOP digunakan sebagai materi yang diberikan pada saat penyebaran informasi atau sosialisasi di sekolah pilot .

Sumber: Delgosea

www.delgosea.eu/cms/content/download/1711/10443/file/DELGOSEA-Best_Practices-Replication-Textbook-ID.pdf
 www.delgosea.eu/cms/content/download/1592/9925/file/DELGOSEA_Indonesia-Transfer_Concept-Kupang_City-ID.pdf

PENUTUP

Pelayanan publik (public service) merupakan gejala yang serba hadir dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan sejak bayi dalam kandungan, pelayanan publik sudah hadir dalam bentuk program-program kesehatan untuk ibu hamil. Pelayanan yang diberikan oleh negara tersebut akan terus berlanjut hingga warga negara meninggal dunia. Penyediaan makam dan administrasi kematian masih merupakan ranah pelayanan publik. Singkatnya, pelayanan publik hadir mulai dari jalan lahir hingga peristirahatan terakhir.

Memberikan pelayanan publik yang layak merupakan salah satu kewajiban negara. Di Indonesia, kewajiban negara itu tersurat dengan lugas dan tegas dalam konstitusi negara. Pembukaan UUD 1945 paragraf keempat menegaskan bahwa tujuan dibentuknya pemerintahan negara di antaranya adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Tidak cukup di Pembukaan, tanggung jawab negara ditegaskan lagi pada Pasal 34 UUD 1945. Ayat 3 pasal tersebut menyatakan bahwa negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak. Ketentuan tersebut muncul pada amandemen keempat UUD 1945. Sebagai tindak lanjut dari amanat konstitusi, pada 2009 disahkan UU 25/2009 tentang Pelayanan

Publik. Esensi dari UU ini adalah penegasan tentang siapa yang bertanggung jawab menyelenggarakan dan mengawasi pelayanan publik. Selain itu, diamankan juga tentang bagaimana pelayanan publik yang layak diselenggarakan oleh pemerintah.

Jelas sudah bahwa pelayanan publik adalah bagian tak terpisahkan dari keberadaan negara. Memberikan pelayanan publik yang layak adalah kewajiban negara, termasuk pemerintah daerah. Karena itu, inovasi dalam memberikan pelayanan publik harus terus dilakukan oleh pemerintah daerah. Ruang politik dan hukum untuk lebih kreatif mengelola pelayanan publik di daerah tersebut telah terbuka lebar di era desentralisasi saat ini. Buktinya, setiap tahun sejak 2014 Kementerian PAN RB menerima ribuan proposal inovasi daerah dan lembaga negara untuk dilombakan lewat SINOVIK (Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik). Pada 2016, tercatat ada 2.476 inovasi yang didaftarkan untuk dilombakan.

Tidak ada salahnya, pemerintah daerah membuka diri dan saling belajar serta mereplikasi inovasi-inovasi yang sudah sukses. Demi rakyat, ego politik dan sektoral harus ditanggalkan. Semoga buku manual sederhana ini mampu menjadi pedoman bagi pemerintah daerah dalam melakukan transfer inovasi untuk pelayanan publik yang lebih baik di Indonesia.





DELAPAN LANGKAH TRANSFER INOVASI PELAYANAN PUBLIK

PENGARAH:

SARIMUN HADISAPUTRA
HENRIKE KLAVERT
SRI INDAH WIBINASTITI

PENULIS :

BUDI CHAIRUDDIN
HEFFY OCTAVIANI
REDHI SETIADI
TRI UTARI

KONTRIBUTOR:

AHMAD IMAN MUJADID RAIS
ATIK KUMALA DEWI
DENDI BORMAN
JOKO SUSTANTO
NYOMAN PRAYOGA