

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Aparatur Sipil Negara atau disebut dengan ASN merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Hal tersebut terlihat dari peran ASN dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Sehingga seorang ASN diwajibkan memiliki kompetensi yang baik untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat karena pelayanan kepada masyarakat merupakan penilaian apakah birokrat melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak. Dengan demikian bahwa kompetensi yang baik akan berpengaruh pada kinerja birokrat terutama ASN yang memiliki jabatan tinggi namun tidak memiliki kompetensi.

ASN selain memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat juga memiliki hak untuk mendapatkan peningkatan kualitas. Hak dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut dilakukan guna meningkatkan kewajibannya sebagai pemberi layanan kepada masyarakat. Dari jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia, 64% dari 4,475 juta hanya memiliki kemampuan administratif saja.¹ Dari angka tersebut berarti bahwa kompetensi yang dimiliki

¹ Website Resmi Pemerintah Provinsi Jawa Barat, “Menpan RB Menilai Kualitas ASN Masih Rendah”, Dalam <https://jabarprov.go.id/index.php/news/21888/2017/03/13/Menpan-RB-Menilai-Kualitas-ASN-Masih-Rendah> (Dikutip pada 12 Oktober 2019 Pukul 22:07 WIB).

oleh ASN belum sepenuhnya baik. Sehingga peningkatan kualitas ASN diperlukan guna peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

ASN dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan kepada masyarakat selain dituntut untuk memiliki kompetensi juga dituntut untuk memberikan inovasi yang menunjang pelayanan kepada masyarakat. Inovasi tersebut dapat menjadi standar kompetensi yang dimiliki oleh ASN. Dengan inovasi maka akan memunculkan gagasan-gagasan baru yang memperbaiki sistem pelayanan, meningkatkan kepuasan masyarakat, dan memberikan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi di Indonesia. Hal tersebut diperkuat dengan adanya Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN bahwa perlu dibangunnya ASN yang memiliki integritas, profesional, netral, bebas intervensi dari politik, bersih dari praktik KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan perannya.²

Kenyataan lain yang menyebabkan perlunya peningkatan kualitas SDM ASN, yaitu banyaknya praktik-praktik KKN yang dilakukan oleh para ASN. Selain itu juga adanya fakta bahwa proses brokrasi di Indonesia yang berbelit-belit. Sehingga memberikan penurunan kepuasan masyarakat terhadap kinerja ASN. Apabila hal ini tidak ditindaklanjuti maka akan memberikan dampak yang negatif terhadap sistem birokrasi di Indonesia.

Setiap ASN ditempatkan sesuai dengan jabatannya masing-masing. Jabatan tersebut dibentuk berdasarkan fungsi, tujuan, dan tanggung jawabnya masing-

² Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

masing. Sehingga dapat membangun suatu organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Dalam Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa jabatan-jabatan yang dimaksud adalah Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional.

Apabila dalam jabatan tersebut banyak ASN yang tidak berkontribusi secara maksimal terlebih lagi melihat banyaknya permasalahan seperti yang sudah disebutkan di atas maka akan membawa kemunduran sistem birokrasi di Indonesia. Dalam rangka untuk mengatasi permasalahan tersebut dan meningkatkan kualitas SDM ASN maka diperlukan kualitas kepemimpinan yang baik untuk mewujudkannya karena dengan pemimpin yang memiliki kompetensi maka akan mampu membawa anak buahnya dan organisasinya menjadi lebih baik. Sehingga perlu adanya pengembangan kualitas SDM ASN. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Gauzali adalah kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.³

Kepemimpinan di sektor publik merupakan salah satu kunci utama untuk keberhasilan pemerintahan. Dimana dalam keberhasilan suatu pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas pemimpin untuk membawa organisasi yang dinaunginya mampu memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Untuk itu diperlukan pemimpin yang memiliki kompetensi sehingga mampu memunculkan

³ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 5; Citra Pandu Ardanawati, "Transfer Of Training (Analisis Pelaksanaan Transfer Of Training di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Istimewa Yogyakarta)", *Jurnal Kajian Ilmu Administrasi Negara*, Vol.4 No.2 (2016), hlm. 139.

inovasi bagi organisasi yang dibawanya. Sehingga diperlukan suatu upaya untuk membentuk pemimpin yang berkompetensi sehingga mampu menemukan inovasi.

Menurut Gary, terdapat dua cara untuk pembentukan kepemimpinan.⁴ Pertama, pemimpin itu dilahirkan. Kedua, pemimpin itu dibentuk. Artinya bahwa pemimpin dilahirkan berarti pemimpin yang memang sudah sejak lahir memiliki jiwa pemimpin. Sementara pemimpin yang dibentuk, yaitu pemimpin yang dapat memiliki jiwa kepemimpinan dengan suatu cara dan usaha. Dengan kenyataan bahwa tidak semua orang lahir memiliki jiwa kepemimpinan maka diperlukan suatu usaha untuk melahirkan seorang pemimpin yang berintegritas dan memiliki inovasi, salah satunya dengan pendidikan dan pelatihan atau yang sering disebut diklat.

Hal tersebut diperkuat dengan Pasal 70 Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN dimana disebutkan bahwa pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi antara lain melalui : pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.⁵ Salah satu diklat dalam rangka membentuk sosok pemimpin, yaitu diklat kepemimpinan. Diklat Pim atau kepanjangan dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan merupakan pembentukan sosok pemimpin yang memiliki kemampuan yang tinggi.

Roadmap ASN memiliki sasaran *SMART* ASN berbasis Sistem Merit yang berarti bahwa ASN harus mampu berwawasan global, dapat menguasai IT atau

⁴ Maulana Mukhlis, "Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-Undang 23 Tahun 2014 (Studi Pada Hasil Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung)", *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 2 No.1 (April, 2016), hlm. 5-6.

⁵ Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

sistem digital dan bahasa asing, serta memiliki daya *networking* tinggi.⁶ Dalam Pasal 51 Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN disebutkan bahwa, Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan makmur dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.⁷

Dalam diklat kepemimpinan pola lama sebelum adanya Peraturan Kepala LAN No 10, 11, 12, dan 13 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat 1,2,3, dan 4 masih mengendepankan kompetensi saja. Dalam pola lama ini masih berorientasi pada output berupa kompetensi peserta sehingga 100% dari peserta diklat akan lulus. Selain itu dalam diklat ini tidak dihasilkan proyek perubahan sehingga rendahnya intergrasi kolaborasi antar lembaga.⁸

Pada diklat kepemimpinan pola baru setelah adanya Peraturan Kepala LAN tersebut menjadi lebih terarah. Pada pola baru, diklat berorientasi pada *outcome*, integritas, inovasi, dan kolaborasi dalam jejaring kerja.⁹ Sehingga tidak 100% peserta diklat akan lulus. Selain itu juga kolaborasi antar lembaga menjadi tinggi.

⁶ Kemenpan RB, “Strategi Dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi”, https://bpsdm.pu.go.id/center/web/view/web/uploads/file/2017/02/20170228100028_STRATEGI_DANKEBIJAKANPENGEMBANGANKOMPETENSIASN.pdf (Dikutip pada 12 Oktober 2019 Pukul 22:10 WIB).

⁷ Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

⁸ Lilin Budiati, “Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi Dan Pembelajaran Konstruktivistik”, *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, Vol. 11 No.2 (Agustus 2015), hlm. 215.

⁹ *Ibid*, 215

Salah satu penilaian kelulusan ditentukan dari proyek perubahan berupa inovasi sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing peserta diklat.

Dalam diklat khususnya Diklat Pim IV, area perubahan yang dibawa oleh peserta diklat adalah kegiatan atau hasil proyek perubahan yang memunculkan sebuah proyek perubahan yang inovatif. Para peserta diklat tersebut dituntut untuk dapat menciptakan sebuah inovasi untuk organisasi di daerah maupun pusat yang dinaunginya. Inovasi tersebut merupakan salah satu bagian dari proyek perubahan yang menjadi *output* diklat. Sehingga setelah dilakukan diklat tersebut, inovasi dapat diimplementasikan di daerahnya. Dengan demikian, tujuan untuk meningkatkan kompetensi SDM ASN akan menciptakan peluang memunculkan inovasi yang ada di daerahnya.

Schumpeter menyatakan bahwa inovasi terdiri dari 4 jenis, yaitu menciptakan, mengembangkan menduplikasi atau menirukan, dan memadukan konsep dan faktor yang ada menjadi formulasi yang baru.¹⁰ Para peserta secara mandiri membuat inovasi dan mengimplementasikannya di daerah. Dengan begitu inovasi tersebut menjadi sebuah kebijakan.

Dalam rangka mewujudkan inovasi publik, peranan pemimpin sangat besar terdapat pengelolaan program atau kebijakan. Sehingga menurut LAN RI bahwa peningkatan kompetensi pemimpin, baik level Eselon 4, 3, 2, dan 1 dalam melakukan inovasi di unit organisasi sangat diperlukan, yaitu dengan diklat kepemimpinan pola baru yang memberikan muatan materi inovasi publik, yang

¹⁰ Agus Supriyanto, dkk, *Mencipta Inovasi (Inovasi untuk Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan)*, (Jakarta: Temprint, 2017), hlm. 14.

merupakan bagian dari agenda inovasi.¹¹ Dengan demikian, diklat kepemimpinan secara umum merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan kompetensi ASN dengan mengambil agenda inovasi dalam muatan materinya.

Salah satu daerah yang melaksanakan Diklat Pim IV, yaitu BPSDMD Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2019. Peserta dari diklat tersebut merupakan para ASN Eselon IV yang berasal dari instansi Kabupaten/Kota di Jawa Tengah. Sejumlah peserta diklat menuntut untuk membuat sebuah terobosan baru atau inovasi untuk instansi yang dinaunginya. Pada saat itu diklat menggunakan pola baru yang mengacu pada Undang-Undang No. 23 Tahun 2014. Dalam diklat Pola Baru menurut perspektif kebijakan LAN RI, bahwa :

diklat dapat dipandang sebagai respon adaptif terhadap 1) tekanan internal bahwa birokrasi di Indonesia tidak efektif karena terjadi kolusi diantara elit birokrasi dan elit partai politik (Ery Riyana H, 2003 dalam Budiati). Kompetensi dan integritas ASN yang rendah (Menteri PAN RB, 2012 dalam Budiati) dan diklat pola lama sebagai sarana untuk menciptakan pemimpin atau elite birokrasi yang berintegritas ternyata tidak efektif (Budiati, 2012). 2) Tekanan eksternal berupa globalisasi yang mengharuskan bangsa Indonesia mempersiapkan diri menghadapi kompetensi terbuka di pasar bebas pada tahun 2015 (LAN RI, 2015 dalam Budiati).¹²

Berdasarkan wawancara pra penelitian dengan pihak BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, dalam Diklat Pim IV sebagian besar alumni membuat inovasi dalam bentuk inovasi *E-Government*. Berbeda dengan Diklat PIM I dan II yang sebagian

¹¹ Wahyu Suprapti, *Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III (Agenda Inovasi)*, (Jakarta : LAN RI, 2015), hlm 2.

¹² Lilin Budiati, "Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi Dan Pembelajaran Konstruktivistik", *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, Vol. 11 No.2 (Agustus 2015), hlm. 213.

besar inovasi kebijakan. Sementara Diklat PIM III ada kecenderungan yang seimbang antara kebijakan dan *E-Government*.

Selain itu, inovasi yang diciptakan dan diimplementasikan oleh alumni diklat kepemimpinan di instansinya masing-masing ada yang berlanjut dan ada pula yang berhenti. Khususnya jangka menengah dan jangka panjang. Dilain sisi penilaian dari diklat itu sendiri adalah menghasilkan inovasi yang dapat berlanjut dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Berbagai faktor menjadi alasan suatu inovasi dapat dilaksanakan dan dapat pula berhenti. Sehingga hal tersebut berarti bahwa alumni peserta diklat tidak semuanya melaksanakan inovasi dalam jangka menengah maupun jangka panjang. Umumnya dari mereka tidak melanjutkan inovasi di daerahnya masing-masing pasca diklat dikarenakan mutasi hingga adanya peraturan otonomi daerah yang menghambat mereka dalam mengembangkan inovasi. Keberlanjutan inovasi untuk tujuan jangka menengah dan panjang dipengaruhi oleh berbagai faktor sehingga selalu ada kemungkinan inovasi tidak bisa berlanjut.¹³

Alumni yang menjadi objek penelitian, yaitu alumni Diklat Pim IV Angkatan 1 Tahun 2019 yang berlangsung dari Februari 2019 hingga Mei 2019. Hal ini karena Diklat Pim IV menciptakan inovasi dalam bentuk pelayanan publik dan peningkatan kinerja. Digunakannya angkatan 1 karena untuk mengukur inovasi dalam jangka menengah namun masih relevan dengan penelitian.

¹³ Milawaty, "Keberlanjutan Inovasi Alumni Diklat kepemimpinan Tingkat III dan IV di Provinsi Sulawesi Barat", *Jurnal Transformasi Administrasi*, Vol. 7 No. 2 (2017), hlm. 1388.

Dalam perkembangan inovasi tidak semuanya berjalan sesuai harapan alumni. Ada yang beberapa faktor yang menyebabkan proyek perubahan tersebut tidak dapat diteruskan.¹⁴ Dari 40 peserta diklat, hanya 10 yang memberikan konfirmasi pada pra penelitian mengenai inovasi masih berlanjut atau sudah berhenti. Sementara sisanya atau ke-30 inovasi tidak diketahui keberadaannya apakah sudah berhenti maupun berlanjut. Berikut merupakan inovasi yang dikembangkan oleh 10 alumni peserta diklat :

Tabel 1.1
10 Inovasi Diklat Pim IV (1) Tahun 2019 BPSDMD Jateng

No.	Inovasi Alumni	Keterangan
1.	Pembinaan Kelompok Pengolah Dan Pemasar (POKLAHSAR) di Kota Tegal Menuju Pra Sertifikasi Kelayakan Pengolahan (SKP)	Berlanjut dan sedang dalam proses pengajuan lagi.
2.	Outlet Kuliner Sehat di Kelurahan Slawi Wetan Kecamatan Slawi Kabupaten Tegal	Terhambat biaya dan pandemi serta telah dimutasinya alumni/inovator sehingga pejabat pengganti tidak melanjutkan.
3.	Sinergitas Pelayanan Lab Mini Sebagai Sarana Edukasi dan Pengawasan Pangan Terpadu di Kabupaten Kebumen	Tidak berlanjut karena tidak ada yang melanjutkan setelah inovasi dimutasi sebelum h-1 pemaparan proper.
4.	Mewujudkan Kota Tegal “Laka Jalan Bolong” Melalui Sistem Informasi Kondisi Jalan (SIKOJA)	Masih berlanjut.
5.	Kebugaran dan <i>Screening</i> Kesehatan Bagi Petugas dalam Mendukung Pelayanan Prima di Puskesmas Jaken Kabupaten Pati	Sebagian masih berjalan dan sebagian sudah tidak berjalan karena kekurangan sumber daya.
6.	Mewujudkan Kelurahan Ramah Warga Melalui Pencanaan Gerai Perpustakaan Digital di Kelurahan	Masih berlanjut.

¹⁴ Ayun Sri Damayanti, “Potret Perkembangan Inovasi Proyek Perubahan Alumni Diklat Pim III dan IV di Kabupaten Mimika Papua Barat”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.XII No. 2, (Desember, 2016), hlm. 123.

	Dampyak Kecamatan Kramat Kabupaten Tegal	
7.	Pencegahan Pernikahan Dini Melalui Pemberdayaan Kelompok Masyarakat di Kabupaten Semarang	Tidak berlanjut karena mutasi setelah diklat.
8.	"SERABI" dalam Percepatan Reformasi Birokrasi Berbasis Kinerja di Kabupaten Pemalang	Masih berlanjut dan sedang dalam pengembangan tetapi alumni/inovator sudah dimutasi.
9.	Transparansi Akuntabilitas dalam Pengelolaan Pendapatan Retribusi Pasar Menuju Pelaksanaan E-Retribusi Di Kabupaten Pemalang	Masih berlanjut
10.	INLIS (<i>Integrated Library System</i>) Perpustakaan Desa Di Kabupaten Semarang	Tidak berlanjut, inovasi yang diciptakan hanya sekedar untuk prasyarat lulus diklat karena mutasi.

Sumber : Olah data pertanyaan singkat pra penelitian, 2020

Dengan demikian, dari sepuluh alumni peserta Diklat Pim IV, empat diantaranya inovasinya tidak berlanjut dan enam masih berlanjut. Dari keenam inovasi yang berlanjut, satu diantaranya masih berlanjut tetapi sebagian, satu inovasi berlanjut tetapi terkendala biaya untuk sosialisasi, satu inovasi terkendala dengan regulasi, satu inovasi yang diperbarui untuk diintegrasikan, sementara dua inovasi masih berjalan seperti semula.

Inovasi hasil peserta diklat ditampilkan di website dalam bentuk E-Propor. Evaluasi pasca diklat dilakukan namun banyak yang tidak memberikan keterangan dari alumni termasuk yang sudah di mutasi. Lembaga diklat sebagai penyelenggara dan pemangku kepentingan terhadap keberhasilan Diklat Kepemimpinan seharusnya membuat evaluasi pasca diklat yang ditujukan untuk mengukur keberlanjutan proyek perubahan alumni diklat.¹⁵ Dengan demikian

¹⁵ Syakib Arsalan, dkk, *Sustainibilitas Inovasi Alumni Diklat Pim III dan IV pada Pemerintah Daerah (Laporan Lembaga Administrasi Negara Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II*, (Makassar:LAN Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan, 2015), hlm 76.

penting dilakukannya evaluasi pasca diklat untuk melihat bagaimana keberlanjutan implementasi inovasi alumni diklat serta faktor pendorong dan penghambatnya.

Dengan adanya permasalahan bahwa terjadi kesenjangan tujuan diklat, yaitu untuk meningkatkan kualitas ASN melalui inovasi diklat dengan inovasi yang diciptakan oleh alumni diklat yang kenyataannya tidak seluruhnya dapat berlanjut pasca diklat serta adanya hambatan dalam implementasi inovasi yang masih berlanjut. Sehingga membuat peneliti tertarik untuk mengambil permasalahan tersebut dalam sebuah penelitian. Dengan demikian penelitian akan melihat inovasi yang berlanjut dari faktor pendorong, penghambat, dampak, dan kelemahan serta faktor penghambat inovasi yang tidak berlanjut dalam jangka menengah.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV dalam menentukan inovasi di Provinsi Jawa Tengah?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV dalam menentukan inovasi di Provinsi Jawa Tengah serta mengidentifikasi faktor pendorong, penghambat, dampak, dan kelemahan inovasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian ini, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat praktis adalah manfaat langsung yang dapat diterapkan sementara manfaat teoritis adalah manfaat terhadap bidang kajian ilmu. Berdasarkan uraian tersebut maka manfaat penelitian ini, yaitu :

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini, yaitu dapat memberikan masukan kepada sebuah instansi untuk memperhatikan berbagai faktor yang dapat menghambat atau mempermudah perkembangan suatu inovasi.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini, yaitu dapat menambah berbagai kajian mengenai inovasi yang digagas oleh alumni diklat. Selain itu juga untuk menganalisis faktor-faktor yang perlu diperhatikan lagi untuk mengembangkan inovasi yang lebih baik lagi.

1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini melihat dan membandingkan dengan gagasan penelitian terdahulu yang masih relevan. Sehingga terdapat kebaruan gagasan dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang menjadi kajian teoritis, yaitu :

Pertama, penelitian dari Maulana Mukhlis pada tahun 2016 yang berjudul “Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-Undang 23 Tahun

2014 (Studi Pada Hasil Diklat Pim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung)”.¹⁶

Dalam penelitian tersebut cenderung mengenai peran adanya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang menyebabkan munculnya berbagai inovasi khususnya pejabat Eselon IV Kabupaten Pringsewu yang mengikuti Diklat Pim IV. Penelitian ini menekankan pada banyaknya peluang inovasi yang diciptakan dengan adanya diklat di Kabupaten Pringsewu. Sehingga hasil yang ditampilkan adalah berbagai jenis inovasi yang diciptakan alumni peserta diklat.

Dengan melihat penelitian ini, maka penelitian yang akan dilakukan juga melihat berbagai peluang yang berlanjut dan berhenti sebagai referensi. Sementara perbedaannya dimana penelitian yang akan dilakukan menekankan pada inovasi dari alumni diklat namun hanya yang berlanjut dan tidak membahas banyak hal mengenai kediklatan. Sehingga fokus utamanya adalah faktor pendorong dan penghambat pada inovasi hasil dari diklat yang masih berlanjut dalam jangka menengah serta alasan inovasi dapat berhenti serta dampak dan kelemahan inovasi.

Kedua, penelitian dari Milawaty pada tahun 2017 yang berjudul “Keberlanjutan Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV di Provinsi Sulawesi Barat”. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa 5 alumni melanjutkan inovasinya sementara 6 alumni tidak melanjutkan inovasinya. Faktor pendorongnya antara lain kebijakan, komitmen pemimpin, stakeholder, sarana dan prasarana, dan anggaran. Sementara faktor penghambatnya antara lain kebijakan,

¹⁶ Maulana Mukhlis, “Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-Undang 23 Tahun 2014 (Studi Pada Hasil Diklat Pim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung)”, *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol.2 No.1 (April, 2018), hlm. 1-22.

rencana reformasi kelembagaan, komitmen pemimpin, sarana prasarana, anggaran, mutasi, stakeholder, sosialisasi inovasi, dan jaringan internet.¹⁷ Dalam penelitian, gagasan yang ditekankan adalah faktor pendorong pengimplementasian inovasi alumni diklat dan faktor penghambat yang membuat inovasi tidak berlanjut.

Kaitannya dengan penelitian ini adalah faktor-faktor yang menyebabkan sebuah inovasi alumni berlanjut dan tidak berlanjut dapat dijadikan sebagai referensi dalam mencari data karena memiliki kesamaan. Sementara yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu pada penelitian ini dilakukan dengan dua jenis diklat kepemimpinan yang berbeda sementara pada penelitian yang akan dilakukan hanya satu diklat kepemimpinan dan juga melihat faktor pendorong dan penghambat suatu inovasi, dampak, dan kelemahan sehingga masih bisa berlanjut.

Ketiga, penelitian dari Benny Matriska pada tahun 2018 yang berjudul “Potensi Inovasi Dari Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Provinsi Kalimantan Tengah”. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa jumlah alumni Diklat Pim III tahun 2017 yang diketahui perkembangan proyek perubahan/inovasi hanya 44 orang dari 105 orang. Dari 44 alumni, 8 orang tidak melanjutkan inovasi dan 36 alumni melanjutkan inovasi. Sejumlah 21 alumni fokus pada perubahan jangka menengah sementara 15 alumni melanjutkan inovasi dalam jangka panjang.¹⁸ Penelitian ini lebih menekankan pada kuantitas alumni peserta Diklat

¹⁷ Milawaty, “Keberlanjutan Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV di Provinsi Sulawesi Barat”, *Jurnal Transformasi Administrasi*, Vol.7 No.2 (2017), hlm. 1386.

¹⁸ Benny Matriska, “Potensi Inovasi Dari Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Provinsi Kalimantan Tengah”, *Jurnal Lingkar Widayaiswara*, Vol.5 No.4 (Oktober-Desember 2018), hlm. 7.

Pim III yang masih melanjutkan inovasi maupun yang sudah tidak diketahui perkembangannya. Penelitian ini lebih menekankan pada kuantitas yang berlanjut dan tidak sementara penelitian yang akan datang berfokus pada faktor pendorong dan penghambat suatu inovasi masih bertahan atau berlanjut, dampak, dan kelemahan inovasi. Namun penelitian ini dapat dijadikan referensi presentase dari inovasi yang masih berlanjut dan tidak berlanjut.

Keempat, penelitian dari Ayun Sri Damayanti pada tahun 2016 yang berjudul “Potret Perkembangan Inovasi Proyek Perubahan Alumni Diklat Pim III dan IV di Kabupaten Mimika Papua Barat”. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa sebagian besar peserta alumni diklat telah mencapai tujuan jangka menengah, tetapi ada beberapa inovasi atau proyek perubahan yang masih dalam proses dan ada yang tidak berlanjut.¹⁹ Bagi yang tidak berlanjut dikarenakan kebijakan daerah yang berubah-ubah dan komitmen pimpinan yang memudar. Sementara yang berlanjut dikarenakan adanya dukungan anggaran. Dalam penelitian ini lebih menekankan pada perkembangan inovasi yang masih berlanjut dan faktor-faktor yang menyebabkan inovasi atau proyek perubahan tersebut berhenti.

Penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki perbedaan dan persamaan. Perbedaannya, yaitu pada penelitian ini berfokus pada inovasi yang dilahirkan dari peserta diklat dimana dilihat dari faktor yang menyebabkan masih

¹⁹ Ayun Sri Damayanti, “Potret Perkembangan Inovasi Proyek Perubahan Alumni Diklat Pim III dan IV di Kabupaten Mimika Papua Barat”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.XII No. 2, (Desember, 2016), hlm. 124.

berlanjut serta melihat perkembangan inovasi dari tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Sementara penelitian ini berfokus pada faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi suatu inovasi tetap berlanjut hingga jangka menengah bahkan panjang, dampak, dan kelemahan inovasi. Persamaannya adalah keduanya sama-sama membahas mengenai faktor keberlanjutan suatu inovasi.

Kelima, penelitian dari Tri Noor Aziza, dkk pada tahun 2017 yang berjudul “Kajian Pemetaan Kemanfaatan Proyek Perubahan Pasca Diklat Kepemimpinan”. Penelitian yang dihasilkan, yaitu sebagian besar alumni Diklat Pim pada PKP2A III LAN tetap melanjutkan proyek perubahan pasca diklat dan sebagian lagi berhenti. Penelitian tersebut juga memaparkan mengenai faktor yang mendorong tetap berlanjut dan faktor yang menghambat sehingga inovasi proyek perubahan terhenti. Dalam penelitian ini dipaparkan mengenai adalah kontinuitas, faktor pendorong dan penghambat, kemanfaatan, dan dampaknya.²⁰

Penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki perbedaan dan persamaan. Pada penelitian ini sama-sama menekankan pada faktor-faktor yang mendorong dan mendukung suatu inovasi akan berlanjut, manfaat adanya proyek perubahan atau inovasi. Namun inovasi ini terdapat dampak diklat kepemimpinan dengan peningkatan performa alumni sementara pada penelitian yang akan dilakukan terdapat dampak inovasi bagi birokrasi maupun pengguna inovasi.

Keenam, penelitian dari Syakib Arsalan, dkk pada tahun 2015 yang berjudul “*Sustainibilitas Inovasi Alumni Diklat Pim III dan IV pada Pemerintah*

²⁰ Tri Noor Aziza, dkk, *Kajian Pemetaan Kemanfaatan Proyek Perubahan Pasca Diklat Kepemimpinan*, (Samarinda:PKP2A III LAN, 2017), hlm. 205.

Daerah”. Hasil dari penelitian ini, yaitu inovasi hanya mencapai jangka pendek atau berhenti pada saat alumni menjadi peserta diklat sementara faktornya adalah kualitas dari proyek perubahan, keberadaan milestone capaian jangka menengah dan panjang pada proposal, dukungan pimpinan (mentor), mutasi, dan keberlanjutan tim efektif.²¹ Sehingga dari penelitian ini ditekankan pada jumlah dan faktor keberlanjutan.

Penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki perbedaan dan persamaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu pada penelitian ini lebih menekankan pada faktor yang mempengaruhi suatu inovasi akan berlanjut atau tidak dengan melihat inovasi yang masih berlanjut dan yang sudah tidak berlanjut dari alumni. Sementara pada penelitian yang akan dilakukan difokuskan pada faktor inovasi yang masih berlanjut sehingga akan dilihat apakah diklat kepemimpinan efektif dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik di instansi masing-masing namun sedikit menyinggung alasan mengapa inovasi tidak berlanjut. Persamaannya adalah keduanya sama-sama membahas mengenai inovasi alumni peserta diklat kepemimpinan baik keberlanjutannya maupun faktor yang membuat inovasi masih berlanjut.

Ketujuh, penelitian dari Ervina Yunita pada tahun 2017 yang berjudul “Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, IV”. Hasil dari penelitian tersebut adalah kegiatan kepemimpinan belum berdampak pada

²¹ Syakib Arsalan, dkk, *Sustainibilitas Inovasi Alumni Diklat Pim III dan IV pada Pemerintah Daerah (Laporan Lembaga Administrasi Negara Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II)*, (Makassar:LAN Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan, 2015), hlm. 83

peningkatan akuntabilitas dan pelayanan. Faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi pasca diklat di Aceh Besar adalah kebijakan, komitmen, mentor, anggaran, stakeholder, sarana dan prasarana, dan staff. Sementara pengukuran *leadership* diukur dari replika inovasi, pengembangan inovasi lain, dan mendorong pengembangan inovasi internal.²² Dalam penelitian ini lebih menekankan pada kualitas dari alumni peserta diklat atau inovator dalam menjalankan sebuah inovasi atau proyek perubahannya. Dalam faktor pendorong dan penghambat suatu inovasi dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang akan dilakukan. Perbedaanya adalah jika penelitian ini membahas mengenai dampak dari suatu diklat kepemimpinan dan faktor-faktornya suatu inovasi berlanjut atau tidak. Sementara penelitian yang akan dilakukan membahas mengenai faktor-faktor pendorong atau suatu inovasi dapat berlanjut dan hambatannya yang menunjukkan apakah pendidikan dan pelatihan tersebut mampu menciptakan banyak inovasi yang berkualitas dan berlanjut serta dampak dan kelemahan dari inovasi yang masih berlanjut.

Dari berbagai gagasan penelitian terdahulu, semuanya memiliki fokus yang berbeda-beda namun tidak keluar dari gagasan inovasi yang diciptakan oleh alumni peserta diklat pasca diklat telah selesai. Dengan demikian, penelitian ini akan membahas mengenai perkembangan yang berlanjut serta faktor pendorongnya dan

²² Ervina Yunita, *Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, IV (Laporan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV Lembaga Administrasi Negara)*, (Aceh Besar : LAN, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV, 2017), hlm. 71

penghambatnya, alasan mengapa terdapat inovasi yang tidak dilanjutkan, dampak dan kelemahan dari inovasi yang masih dilanjutkan.

1.5.2 Inovasi

1.5.2.1 Konsep Inovasi

Inovasi merupakan suatu penciptaan ide baru, gagasan baru maupun produk baru baik untuk memperbaiki masalah yang telah ada, menciptakan suatu yang belum ada, maupun pengelolaan yang baru. Inovasi berasal dari bahasa Latin, yaitu “*innovare*” atau “*innovatio*”. Kata “*innovare*” atau “*innovatio*” diadaptasi kedalam bahasa Inggris menjadi “*innovation*” yang memiliki arti perubahan atau pembaharuan sementara kata *Innovation* berasal dari kata kerja “*innovo*” yang memiliki arti mengubah atau memperbaharui.²³ Sehingga inovasi adalah suatu proses mengubah dan memperbaharui suatu cara, pengelolaan, maupun produk, ide atau gagasan yang baru.

Menurut Rogers inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktik, atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.²⁴ Sehingga sesuatu dapat dikatakan sebuah inovasi apabila memiliki sifat kebaruan. Sehingga suatu inovasi yang sudah diterapkan di tempat lain, inovasi tersebut dapat diadopsi dan dapat dikatakan sebuah inovasi tergantung pada seberapa besar sifat kebaruan tersebut.

²³ Agus Supriyanto, dkk, *Mencipta Inovasi (Inovasi untuk Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan)*, (Jakarta: Temprint, 2017), hlm. 13.

²⁴ Mohamad Syamsul Maarif dan Lindawati Kartika, *Manajemen Perubahan dan Inovasi (Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*, (Bogor:IPB Press, 2017), hlm. 135.

Inovasi dapat berasal dari modifikasi yang sudah ada (inovasi sebelumnya) atau masih baru. Inovasi yang berasal dari modifikasi merupakan inovasi yang sudah ada namun dimodifikasi untuk mengatasi masalah yang ada atau untuk mengembangkan suatu produk serta untuk memperbaiki sistem yang ada. Sementara inovasi yang baru dan bukan kategori modifikasi merupakan ide, metode, pendekatan, produk, dan sebagainya yang benar-benar baru. Inovasi yang baru juga bertujuan untuk mengatasi masalah, mengembangkan suatu ide, maupun untuk memperbaiki sistem yang telah ada.

Inovasi merupakan sesuatu yang baru yang diimplementasikan. Sehingga tidak hanya menjadi sebuah ide tetapi diimplementasikan. Sesuatu yang baru dari inovasi dapat berupa layanan, metode, ide, proses, pendekatan dan sebagainya. Hal ini didasarkan pada pendapat Sumarto bahwa inovasi adalah upaya untuk memperkenalkan sesuatu yang baru yang pada umumnya terdiri dari beberapa hal seperti misalnya, ide baru metode baru, pendekatan baru, dan berbagai upaya untuk mencapai solusi kreatif guna meningkatkan partisipasi dan memperbaiki kinerja pemerintah.²⁵

Sementara menurut Mulgan dan Albury, bahwa inovasi yang sukses merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan, dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan yang dalam efisiensi

²⁵ Sumarto, *Inovasi, Partisipasi, dan Good Governance*. 20 Prakasa Inovatif dan partisipatif di Indonesia, (Yogyakarta:Yayasan Obor, 2009), hlm.14; Ratih Kurnia Ramadhanny, "Inovasi Tata Kelola Keuangan Pemerintahan Desa : *Electronic Village Budgeting (E-Village Budgeting)* Untuk Menciptakan *Good Governance* Di Kabupaten Banyuwangi", *Skripsi Ilmu Pemerintahan Fisip Universitas Diponegoro*, 2018, hlm. 14

efektivitas dan atau kualitas hasil.²⁶ Pendapat tersebut jauh berbeda dengan Schumpeter yang merupakan bapak inovasi di dunia. Schumpeter menyatakan bahwa inovasi terdiri dari 4 jenis, yaitu menciptakan, mengembangkan menduplikasi atau menirukan, dan memadukan konsep dan faktor yang ada menjadi formulasi yang baru.²⁷

Sedangkan Noor menyebutkan bahwa inovasi memiliki 5 komponen utama, yaitu²⁸ :

a. *Strategy and Customers*

Pemerintah harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan apa saja dan apa yang menjadi prioritas dalam menciptakan suatu inovasi. Sehingga tidak terjadi suatu pemborosan. Apabila suatu hal diperlukan suatu pembaruan dan perubahan maka pemerintah harus memiliki strategi guna dapat dimanfaatkan dengan baik dan mampu memberikan perubahan yang lebih baik. Pemerintah juga harus mengetahui inovasi apa, mengapa diperlukan suatu inovasi, kapan inovasi dibutuhkan, dimana dibutuhkannya suatu inovasi, siapa yang mendapat manfaat inovasi, dan bagaimana cara menciptakan suatu inovasi.

²⁶ Marten Prasetyo Junior, "Inovasi Pelayanan Publik (Studi Kasus Perizinan Penanaman Modal Di BPPT Kota Semarang), *Skripsi Ilmu Pemerintahan Fisip Universitas Diponegoro*, 2016, hlm. 7.

²⁷ Agus Supriyanto, dkk, *Mencipta Inovasi (Inovasi untuk Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan)*, (Jakarta: Temprint, 2017), hlm. 14.

²⁸ Irwan Noor, *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*, (Malang:UB Press,2013), hlm.94; Maulana Mukhlis, "Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-Undang 23 Tahun 2014 (Studi Pada Hasil Diklat Pim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung)", *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol.2 No.1 (April, 2018), hlm. 7-8.

b. *Measures and Performance*

Pemerintah juga harus mengukur tingkat keberhasilan suatu inovasi sehingga setiap saat terdapat progres yang dihasilkan dan terdapat kebermanfaatan suatu inovasi. Selain itu juga harus diukur apakah suatu inovasi tersebut layak untuk diterapkan.

c. *Process and Infrastructure*

Dalam memahami suatu proses ditentukan apakah suatu inovasi dapat berlanjut terus menerus, permanen, atau bersifat sementara. Diperlukan pula suatu infrastruktur yang dapat menunjang suatu keberhasilan inovasi. Terkadang suatu inovasi terkendala akan suatu infrastruktur.

d. *People*

Dalam menciptakan dan mengembangkan suatu inovasi, manusia yang melakukan atau mendorong suatu inovasi juga menjadi faktor yang utama. Bagaimana suatu budaya dapat memengaruhi suatu bentuk inovasi dan keberhasilan inovasi. Ketrampilan seseorang juga diperlukan dalam hal ini untuk menunjang suatu keberhasilan inovasi.

e. *Technology*

Teknologi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari inovasi. Bagaimana suatu teknologi dimanfaatkan untuk mengembangkan suatu inovasi. Inovasi sangat gencar diserukan terutama pada Revolusi Industri 4.0. Hal ini dikarenakan untuk mengikuti perkembangan zaman maka diperlukan suatu inovasi yang dapat mempermudah suatu pekerjaan

tertentu. Selain itu juga dapat memberikan sifat efektif dan efisiennya suatu pekerjaan.

Aspek-aspek inovasi menurut Suworo sebagai berikut²⁹ :

1. Pengetahuan Baru

Inovasi dapat dikatakan sebagai sesuatu yang baru bagi sebuah sistem sosial atau organisasi tertentu. Hal ini dikarenakan inovasi merupakan sebuah perubahan sehingga ada pengetahuan baru yang muncul dalam sebuah inovasi.

2. Cara Baru

Inovasi dapat dikatakan sebagai cara yang baru karena inovasi merupakan sebuah cara suatu kelompok untuk memenuhi kebutuhannya atau dalam menjawab masalah tertentu. Artinya inovasi merupakan cara lama yang digantikan oleh cara yang baru dalam sebuah sistem sosial.

3. Objek Baru

Objek yang baru dalam sebuah inovasi dapat berupa objek fisik maupun objek yang tidak berwujud atau disebut sebagai strategi. Dalam sebuah inovasi tentu akan menghasilkan sebuah objek yang baru untuk memperbaiki atau mengatasi masalah dalam objek yang lama.

²⁹ Yogi Suworo. *Inovasi di Sektor Publik*, (Jakarta:STIA LAN, 2008); Tania Soraya, “Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Secara Online di Kabupaten Pati”, *Skripsi Ilmu Pemerintahan Fisip Universitas Diponegoro*, 2019, hlm. 24-25.

4. Teknologi Baru

Pada revolusi industri 4.0, inovasi tidak hanya dikaitkan dengan sebuah strategi tetapi juga sebuah teknologi yang baru untuk menjawab suatu masalah. Dalam inovasi pada teknologi khususnya dalam pemerintahan, suatu produk dari inovasi akan dikendalikan oleh sebuah fitur yang melekat pada produk tersebut.

5. Penemuan Baru

Inovasi tentu akan menghasilkan suatu penemuan yang baru. Hal ini dikarenakan inovasi merupakan sebuah penemuan ide baru yang dapat direalisasikan.

Purwanto menjelaskan bahwa terdapat empat jenis inovasi pemerintahan, yaitu³⁰ :

1. Inovasi kreatif

Pada inovasi ini, belum terjadi perubahan yang signifikan dalam hal kebermanfaatan dilapangan namun gagasan yang dihasilkan sangat bagus sehingga mampu memberikan efek yang positif dalam jangka waktu yang pendek.

³⁰ M. Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm.4; Maulana Mukhlis, “Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-Undang 23 Tahun 2014 (Studi Pada Hasil Diklat Pim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung)”, *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol.2 No.1 (April, 2018), hlm. 8.

2. Inovasi strategis

Inovasi yang dihasilkan mampu memberikan efek yang positif dalam jangka waktu yang panjang karena dari segi gagasan sangat bagus, namun dalam hal pengimplementasian belum tentu dilaksanakan.

3. Inovatif produktif

Berbeda dengan inovasi sebelumnya, inovasi produktif sangat bagus dari segi gagasan maupun pengimplementasian di lapangan, namun belum tentu menghasilkan efek jangka panjang seperti inovasi strategi. Sehingga inovasi ini merupakan inovasi kebalikannya dari inovasi strategi.

Level Inovasi menurut Mulgan dan Albury, yaitu³¹ :

1. Inkremental

Pada level inkremental inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan yang kecil. Pada level ini jarang membawa perubahan pada struktur organisasi ataupun hubungan. Namun perubahan ini juga memainkan peran yang penting karena mampu memberikan solusi atas apa yang dibutuhkan. Pada level ini apabila sebuah inovasi terus dikembangkan dan terus di perbarui maka inovasi tersebut dapat membawa dampak yang sangat signifikan dan mampu memberikan nilai tambah di dalamnya.

³¹ Achmad Dwiky Kurniawan, "Inovasi Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Tentang Inovasi Pelayanan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan)", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol.3, No. 3 (September-Desember, 2015), hlm. 170.

2. Radikal

Pada level radikal, perubahan yang terjadi secara mendasar. Artinya bahwa inovasi yang terjadi masih baru dan belum diterapkan sama sekali dalam suatu institusi tersebut. Sehingga perlu adanya dukungan dari seluruh pihak yang terlibat. Pada level ini jarang digunakan karena membutuhkan dukungan yang sangat besar. Walaupun demikian, ketika inovasi ini diterapkan maka akan membawa sebuah perubahan yang sangat nyata.

3. Transformatif

Pada level transformatif, perubahan yang terjadi akan membawa perubahan pada angkatan kerja dan keorganisasian. Artinya bahwa pada level ini cenderung merubah struktur keorganisasian yang ada. Pada level ini membutuhkan waktu yang lama karena perubahan yang terjadi mengubah susunan sosial, budaya, dan organisasi.

Tipologi Inovasi menurut Muluk, yaitu ³²:

1. Inovasi Produk

Inovasi produk, yaitu perubahan pada produk tertentu yang digunakan untuk membedakan produk yang lama dengan produk yang baru. Sehingga terdapat suatu inovasi berupa barang baru.

³² Muluk, M.R. Khairul, *Knowledge Management (Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*, (Malang: Banyumedia, 2008), hlm 44; Tania Soraya, "Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Secara Online di Kabupaten Pati", *Skripsi Ilmu Pemerintahan Fisip Universitas Diponegoro*, 2019, hlm. 26-27.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses adalah pembaruan pada kualitas yang berkelanjutan dan terdapat sebuah perubahan, prosedur, hingga perorganisasian. Sehingga terjadi proses yang baru atau perubahan baru dalam suatu proses.

3. Inovasi Metode Pelayanan

Inovasi pada metode pelayanan berarti adanya perubahan pada interaksi antara penyedia suatu layanan dengan pemberi suatu layanan. Jadi, terdapat suatu cara pelayanan yang baru dalam organisasi

4. Inovasi Strategi atau Kebijakan

Inovasi strategi atau inovasi kebijakan adalah inovasi yang berangkat dari adanya perubahan pada kebijakan, strategi, visi, dan misi dari yang lama ke yang baru. Sehingga, terdapat kebijakan atau strategi yang berbeda dengan sebelumnya baik keseluruhan atau sebagian.

5. Inovasi Sistem

Inovasi sistem adalah perubahan pada hubungan yang dilakukan dengan pihak lain untuk melakukan sebuah perubahan pengelolaan organisasi.

Menurut Rogers karakteristik inovasi dapat dilihat dari³³ :

³³ Cindy Anggraeny, "Inovasi Pelayanan Kesehatan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Puskesmas Jagir Kota Surabaya", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 1 No.1 (Januari 2013), hlm. 88.

1. *Relative Advantage*

Keuntungan relatif berarti bahwa suatu inovasi memiliki keuntungan yang lebih dibandingkan dengan yang sebelumnya diterapkan. Sehingga dalam sebuah inovasi terdapat perubahan dan terdapat kebaruan yang menjadi pembeda dengan sebelumnya terutama dari segi keuntungan, karena inovasi diciptakan untuk memperbaiki kelemahan pada sistem yang digunakan sebelumnya.

2. *Compability*

Terdapat kesesuaian dengan yang sebelumnya. Inovasi berarti memperbaiki yang sebelumnya untuk menjadi lebih baik sehingga dasar penciptakan suatu inovasi harus sesuai dengan yang sebelumnya. Artinya ketika ada inovasi yang baru, inovasi yang lama tidak dibuang tetapi diperbaiki atau dimodifikasi.

3. *Compexity*

Kerumitan yang ada pada inovasi baru semakin lebih tinggi. Walaupun inovasi diciptakan untuk mempermudah suatu pekerjaan dibandingkan yang sebelumnya, tetapi inovasi cenderung memiliki kerumitan dibandingkan yang sebelumnya. Contohnya saja, inovasi pada bidang IT yang lebih rumit dibandingkan dengan manual tetapi lebih mempermudah dalam penggunaannya sehingga efektif dan efisien.

4. *Triability*

Inovasi harus di uji coba terlebih dahulu sehingga dalam proses pelaksanaan tidak mengalami banyak kendala. Seluruh elemen dapat

mencobanya sehingga kelemahan-kelemahan yang ada dapat diperbaiki atau diantisipasi.

5. *Observability*

Inovasi memiliki sifat yang mudah diamati sehingga dalam proses pelaksanaannya dapat diamati apakah inovasi tersebut lebih baik dibandingkan dengan yang sebelumnya atau tidak. Selain itu untuk menilai apakah inovasi tersebut lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan yang sebelumnya atau tidak.

Sementara ciri-ciri inovasi menurut Albury adalah adanya bentuk dari suatu kegiatan penciptaan dan pemanfaatan yang meliputi proses, produk, jasa, dan metode penyampaian yang bersifat baru dan menghasilkan suatu perbaikan yang lebih berkualitas, efektif, dan efisien.³⁴

Dengan demikian, inovasi adalah sesuatu yang memiliki unsur kebaruan berupa ide, gagasan, pendekatan, pengetahuan, cara atau strategi, sistem, proses, penemuan, produk, objek, pelayanan, maupun teknologi. Inovasi dibuat dalam rangka untuk mengatasi masalah yang terjadi atau dalam rangka melakukan sebuah kebaruan yang belum ada sebelumnya. Inovasi dapat berupa modifikasi atau memadukan konsep yang sudah ada dengan formulasi yang baru dan harus diimplementasikan. Inovasi harus memiliki unsur yang kreatif, strategis, maupun produktif. Dalam perubahan sesuatu menjadi inovasi tidak serta merta secara

³⁴ Desty Kunariyanti, "Inovasi Pemerintah Daerah Berbasis Kolaborasi Bandung *Creative City*", *Skripsi Ilmu Pemerintahan Fisip Universitas Diponegoro*, 2019, hlm. 22.

radikal atau secara keseluruhan, artinya ada level perubahan seperti perubahan-perubahan kecil maupun keseluruhan.

Inovasi dapat dikatakan sebuah inovasi apabila memiliki keuntungan, apabila inovasi tidak memiliki keuntungan artinya mengalami kemunduran. Dalam membuat suatu inovasi juga tidak serta merta sesuatu yang 100% baru, artinya harus disesuaikan dengan kondisi sebelumnya. Selain itu juga inovasi yang dibuat memungkinkan ada kerumitan sehingga perlu diuji coba agar efektif dan dapat diamati. Dengan demikian komponen inovasi agar dapat berjalan secara efektif, yaitu strategi, performa, proses, manusia, hingga teknologi.

Dalam perkembangannya, saat ini inovasi yang paling menjadi tren adalah teknologi terutama dalam perkembangan revolusi industri 4.0. Dengan berinovasi berarti telah membuat suatu usaha untuk memperbaiki permasalahan yang ada. Dengan berinovasi artinya juga telah melangkah ke arah kemajuan untuk membuat suatu perubahan yang lebih baik. Jadi, inovasi dibutuhkan semua elemen yang ingin melangkah ke kemajuan.

Dalam menciptakan suatu inovasi diperlukan proses dari mengetahui suatu inovasi hingga tahap evaluasi suatu inovasi. Menurut Rogers menyebutkan bahwa proses penciptakan inovasi dilakukan melalui proses sebagai berikut ³⁵ :

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Dimana seseorang yang menciptakan suatu inovasi diarahkan untuk memiliki pengetahuan terlebih dahulu. Sehingga muncul kesadaran akan

³⁵ Mohamad Syamsul Maarif dan Lindawati Kartika, *Manajemen Perubahan dan Inovasi (Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*, (Bogor:IPB Press, 2017), hlm. 146-150.

suatu inovasi. Dalam institusi pemerintah maka penerima inovasi akan melihat adanya masalah, pengelolaan yang belum efektif, ataupun tidak adanya perkembangan sumber daya. Sehingga diperlukan inovasi untuk menjawab permasalahan tersebut. Pada tahap pengetahuan ditandai dengan munculnya kesadaran, pengetahuan teknis, dan pengetahuan prinsip.³⁶

b. Persuasi (*Persuasions*):

Pada tahap ini seseorang sedang mengukur keuntungan yang didapatkan dan juga memikirkan apakah sebuah inovasi akan diterima atau ditolak. Pada tahap ini seseorang benar-benar mempertimbangkan sebelum akhirnya diputuskan. Jika menerima sebuah inovasi maka ia akan terbuka terhadap suatu inovasi dan memiliki persepsi yang ditandai dengan adanya pengamatan untuk menilai apakah suatu inovasi tersebut mampu menjawab permasalahan dan kebutuhan dari penerima inovasi.

c. Keputusan (*Decisions*)

Tahap pengambilan keputusan mengenai inovasi ditolak atau diterima dengan berbagai pertimbangan pada tahap persuasi. Pada tahap ini kemungkinan inovasi telah diterapkan sebagian untuk diuji coba atau hanya sebagian kecil saja.

d. Implementasi (*Implementation*)

Tahap pengimplemetasian dari sebuah inovasi. Tahap implementasi mengikuti proses keputusan. Apabila dalam proses keputusan suatu inovasi

³⁶ *Ibid*, hlm. 146-147.

diterima maka tahap selanjutnya, yaitu pengimplementasian namun apabila ditolak maka inovasi dapat diganti atau tidak berlanjut. Dalam tahap implementasi terjadi *reinvention*, yaitu tahap penerapan kembali dengan memodifikasi suatu inovasi atau perbaikan. Dalam tahap implementasi berbagai tantangan dan hambatan muncul sehingga bagaimana sumber daya yang ada mampu menyelesaikan tantangan dan hambatan.

e. Konfirmasi (*Confirmation*)

Pada tahap ini seseorang akan memperkuat argumennya mengenai diterima atau ditolaknya sebuah inovasi. Disini juga akan dilakukan evaluasi akibat dari keputusan yang telah dibuatnya. Dalam tahap ini, inovator dapat menarik kembali keputusannya apabila terdapat informasi yang bertentangan inovasi semula. Apabila suatu tantangan dan hambatan mampu diatasi maka pada tahap konfirmasi suatu inovasi akan berlanjut sejak adanya keputusan hingga waktu yang tidak ditentukan. Namun apabila sumber daya yang ada tidak mampu mengatasi hambatan dan tantangan maka inovasi akan berhenti sejak memasuki tahap ini.

Menurut Zaltman, Duncan, dan Holbek terdapat 2 proses sebuah inovasi, yaitu³⁷ :

³⁷ *Ibid*, hlm. 151-152.

1. Tahap Permulaan

a. Langkah Pengetahuan dan Kesadaran

Penciptaan suatu inovasi diawali dengan pengetahuan yang dimiliki oleh penerima suatu inovasi. Dari adanya pengetahuan mengenai inovasi maka akan menimbulkan kesadaran perlunya inovasi untuk perubahan yang lebih baik.

b. Langkah Pembentukan Sikap Terhadap Inovasi

Sikap terhadap suatu inovasi adalah terbuka atau memiliki persepsi tersendiri. Selain itu juga menimbang apakah inovasi tersebut akan memiliki potensi keberhasilan.

c. Langkah Pengambilan Kesimpulan

Langkah yang diambil pada tahap akhir dari pengetahuan adalah pengambilan kesimpulan apakah akan menolak atau menerima sebuah inovasi.

2. Tahap Penerapan

a. Langkah awal mencoba menerapkan sebagian inovasi.

Pada tahap ini mencoba menerapkan sebuah inovasi untuk diuji coba.

b. Langkah kelanjutan pembinaan penerapan inovasi.

Apabila pada langkah percobaan penerapan sebuah inovasi telah berhasil maka langkah selanjutnya adalah melanjutkan sebuah inovasi dan mengembangkan suatu inovasi.

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu inovasi memiliki suatu proses untuk menjadi suatu inovasi yang dapat digunakan. Proses inovasi tersebut diantaranya, yaitu munculnya pengetahuan akan pentingnya inovasi yang berlanjut menjadi sebuah kesadaran. Kemudian menimbang berbagai keuntungan yang didapatkan dengan berinovasi. Dari sini didapatlah sebuah keputusan akan melanjutkan sebuah inovasi atau menolak sebuah inovasi. Apabila melanjutkan maka inovasi akan diuji coba terlebih dahulu sebelum diimplementasikan. Terakhir adalah evaluasi dari implementasi inovasi tersebut.

1.5.2.2 Faktor Pendorong dan Penghambat Inovasi

Tantangan terbesar dari suatu inovasi adalah kegagalan inovasi karena adanya hambatan saat pengimplementasian suatu inovasi. Banyak inovasi yang akhirnya tidak dapat berlanjut karena banyak mengalami kendala. Sementara bagi inovasi yang mampu mengatasi hambatan yang ada maka akan terus berlanjut dan berkembang. Sehingga suatu inovasi dapat berlanjut atau terhenti tergantung dari berbagai faktor yang memengaruhinya. Bahkan inovasi yang masih dilaksanakan akan menghadapi faktor-faktor yang menghambat baik internal maupun eksternal.

Menurut Vries, dkk inovasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat menghambat dan juga dapat mendorong suatu inovasi³⁸. Faktor-faktor tersebut dikategorikan menjadi beberapa tingkatan, antara lain :

³⁸ Simon Sumanjyo Hutagalung dan Dedi Hermawan, *Membangun Inovasi Pemerintah Daerah*, (Sleman:Deepublish, 2018), hlm. 41.

1. Tingkat Lingkungan

Pada tingkat lingkungan, faktor yang menjadi penghambat atau pendorong suatu inovasi antara lain tekanan oleh lingkungan, partisipasi dalam jaringan, aspek regulasi, kompatibel suatu lembaga atau organisasi dalam mengadopsi suatu inovasi yang serupa, serta adanya persaingan dengan organisasi lain.³⁹ Tekanan oleh lingkungan sosial organisasi dapat menjadi hambatan suatu organisasi mengembangkan inovasi. Perilaku organisasi seperti regulasi yang mendukung, kompatibel, partisipasi semua elemen, serta adanya persaingan organisasi untuk menciptakan suatu pelayanan yang lebih baik akan membuat inovasi semakin berkembang.

2. Tingkat Organisasi

Pada tingkatan organisasi, yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat suatu berjalannya inovasi, yaitu tingkat resiko keengganan untuk belajar, insentif, konflik, serta struktur organisasi.⁴⁰ Keengganan untuk belajar, tidak adanya imbalan, adanya konflik, dan struktur organisasi yang kacau dapat menghambat suatu inovasi akan berkembang dengan baik. Namun apabila terdapat semangat untuk belajar, adanya imbalan, konflik dapat diatasi, dan struktur organisasi yang lebih baik, maka inovasi dapat dikembangkan lebih baik lagi.

³⁹ *Ibid*, hlm. 41.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 41.

3. Tingkat Inovasi

Pada tingkat inovasi sendiri, yaitu meliputi kemudahan dalam penggunaan inovasi, keuntungan relatif, kesesuaian, mudah diamati, dan *triability*.⁴¹ Apabila suatu inovasi memiliki keuntungan bagi penggunanya, sesuai dengan kebijakan atau program yang ada sebelumnya, mudah digunakan, memiliki nilai lebih, dan mudah untuk diamati maka inovasi tersebut merupakan inovasi yang dapat berlanjut. Namun, dapat pula sebaliknya sehingga inovasi tidak dapat berlanjut.

4. Tingkat Individu/karyawan

Pada tingkat individu/karyawan yang menjadi faktor dalam menghambat dan mendorong inovasi adalah pengetahuan dan ketrampilan, otonomi karyawan, posisi organisasi, kreativitas, aspek demografi, komitmen dengan pekerjaan, perspektif dan norma, inovasi penerima, hasil inovasi sektor publik, efektivitas dan efisiensi, pihak luar yang terlibat seperti swasta dan masyarakat, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.⁴² Dengan demikian maka aspek individu/karyawan merupakan aspek kompleks karena tidak hanya dari internal tetapi juga eksternal.

Sementara terdapat lima faktor-faktor keberhasilan suatu inovasi menurut Rogers⁴³. Kelima faktor tersebut adalah :

⁴¹ *Ibid*, hlm. 41.

⁴² *Ibid*, hlm. 41.

⁴³ *Ibid*, Hlm. 42.

- a. Adanya keinginan untuk mengubah diri, dari yang tidak bisa menjadi bisa dan dari yang tidak tahu menjadi tahu.

Artinya dari dalam diri individu memiliki keinginan untuk melakukan sebuah terobosan akan suatu gagasan. Mereka memiliki keadaran untuk membuat suatu yang berbeda dari sebelumnya. Dalam hal ini mereka dapat belajar untuk mencari sebuah informasi untuk melakukan sebuah trobosan. Mereka juga dapat melakukan hal yang awalnya tidak bisa dengan mencoba menjadi bisa.

- b. Adanya kebasan untuk berekspresi.

Kebebasan berekspresi dalam berinovasi juga merupakan faktor yang membuat suatu inovasi akan berhasil. Ketika suatu inovator tidak diberikan kebebasan dalam berekspresi maka inovasi tidak akan berkembang. Jika inovator diberikan kebebasan dalam mengekspesikan ide-ide dan gagasannya maka inovasi dapat berkembang karena kenyamanan inovatornya dalam menyampaikan ide dalam bentuk inovasi.

- c. Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif.

Pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif akan memberikan masukan, dukungan, bahkan kritik yang membangun terhadap suatu inovasi. Hal tersebut membuat suatu inovasi lebih baik karena akan melihat dari berbagai perspektif dan berbagai pengetahuan. Terlebih suatu inovasi hadir karena adanya unsur kreativitas. Bahkan ketika suatu penciptaan inovasi hingga implementasi dibutuhkan suatu pembimbing seperti

atasannya langsung yang mempunyai wewenang langsung dalam suatu kebijakan.

d. Tersedianya sarana dan prasarana.

Sarana dan prasarana yang dimaksud, yaitu diantaranya seperti anggaran, alat penunjang, dan fasilitas. Ketersediaan sarana dan prasarana akan sangat mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya suatu inovasi. Jika suatu inovasi mendapatkan sarana dan prasarana yang menunjang maka suatu inovasi akan mungkin berhasil. Jika aspek lain seperti dukungan lingkungan, atasan, serta gagasan untuk inovasi untuk berkembang terpenuhi tetapi sarana dan prasarana tidak terpenuhi maka suatu inovasi akan sulit untuk berkembang karena ketiadaan fasilitas yang memadai. Sarana dan prasarana disini juga terkait anggaran serta fasilitas untuk mensosialisasikan.

e. Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga pergaulan, maupun sekolah.

Artinya lingkungan sekitar merupakan lingkungan yang mampu memberikan dukungan. Dukungan yang dimaksud tidak hanya dukungan berupa masukan, ide-ide, maupun kritikan yang membangun. Tetapi lingkungan ini merupakan lingkungan yang harmonis dan tidak bersifat destruktif sehingga membuat inovator dapat menciptakan suatu inovasi atau bahkan mengembangkan inovasi dengan baik karena nyaman dengan lingkungannya. Kondisi disini tidak hanya kondisi lingkungan, tetapi kondisi

sosial sekitar dan dukungan dari lingkungan terhadap sebuah inovasi termasuk dukungan dari pengguna inovasi tersebut.

Dengan melihat kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi suatu keberlanjutan sebuah inovasi. Dimana faktor pendorong akan membuat suatu inovasi dapat berlanjut sementara ketiadaan pendorong akan menghambat suatu inovasi yang dapat membuat suatu inovasi terhenti. Faktor-faktornya dapat berasal dari internal maupun dari eksternal. Faktor tersebut diantaranya lingkungan yang mendukung, organisasi yang tidak berbelit-belit, inovasi yang sesuai dengan kebutuhan dan mudah diterapkan, karyawan yang memiliki kreativitas tinggi, keinginan untuk memperbaiki, kebebasan dalam berinovasi, pengetahuan yang luas, serta sarana yang memadai.

1.6 Operasionalisasi Konsep

Inovasi merupakan suatu penciptaan ide baru, gagasan baru maupun produk baru baik untuk memperbaiki masalah yang telah ada, menciptakan suatu yang belum ada, maupun pengelolaan yang baru. Inovasi yang dimaksud adalah proyek perubahan berupa inovasi dalam tata kelola pemerintahan yang diciptakan oleh peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV Angkatan 1 BPSDMD Provinsi Jawa Tengah sebagai salah satu syarat kelulusan dan masih berlanjut hingga pasca diklat.

Mengacu pada teori mengenai faktor pendorong keberhasilan suatu inovasi yang dikemukakan oleh Vries dan Rogers maka dijabarkan dalam beberapa indikator mengenai faktor pendorong dan penghambat yang digunakan dalam

penelitian ini. Sehingga faktor pendorong suatu keberhasilan inovasi apabila dilihat dari hal-hal sebagai berikut :

1. Kebebasan dalam membuat inovasi apakah sesuatu yang **bebas atau sesuai dengan tupoksi** atau jabatan yang diembannya karena adanya keterkaitan dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi ASN.
2. adanya pengembangan **ketrampilan karyawan** dalam impementasi inovasi untuk mengembangkan ide-ide dari implementator inovasi.
3. Adanya **dukungan pemimpin** seperti pemimpin atau mentor memiliki wawasan yang luas sehingga mampu memberikan masukan dan ide-ide.
4. **Keinginan untuk memperbaiki dan mengembangkan inovasi** seperti adanya inginan dalam memperbaiki inovasi, mengupgrade inovasi, mengintegrasikan inovasi, dan tetap menjalankan inovasi.
5. Tersedianya sarana dan prasarana seperti ketersediaan **sarana dan prasarana**, media untuk **sosialisasi**, ketersediaan **anggaran** yang memadai, adanya **insentif** bagi implementator, dan **regulasi** yang memayungin.
6. Faktor lainnya seperti **dukungan stakeholder**, **partisipasi pengguna** dalam menerima inovasi tersebut, **faktor kondisi** sosial ataupun kondisi lingkungan, dan **perubahan** yang ada dalam sebuah inovasi diterima oleh pengguna inovasi.

Digunakannya indikator tersebut karena relevan dengan keadaan pasca diklat yang terjadi. Sehingga tidak hanya melihat dari diri inovator tetapi juga dukungan dari eksternal seperti lingkungan, sarana prasarana, dan atasan. Dengan

melihat indikator tersebut akan terlihat jika inovasi mendapatkan dukungan tersebut atau bahkan indikator tersebut menjadi penghambat inovasi berjalan dengan baik apabila ketiadaan faktor tersebut.

1.7 Metoda Penelitian

Metode Penelitian menurut Sugiyono adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.⁴⁴ Metode penelitian merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti yang dilakukan secara sistematis untuk mempermudah dalam proses penelitian. Metode penelitian dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu metode penelitian kuantitatif, metode kualitatif, dan metode campuran.

1.7.1 Desain Penelitian

Berdasarkan masalah yang diteliti, maka desain penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini akan dilakukan gambaran dan penjelasan mengenai suatu fenomena yang berkaitan dengan fokus penelitian. Menurut Creswell bahwa penelitian kualitatif penting dilakukan untuk mengungkap mendalami makna tertentu, memahami dan mendalami konteks tertentu, mengidentifikasi fenomena yang belum diantisipasi, memahami fenomena yang terjadi di balik fenomena, membangun penjelasan kausalitas, dan mendeskripsikan

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung:Alfabeta, 2017), hlm. 3.

pola-pola (*patterns*)⁴⁵. Sehingga pokok yang akan diungkapkan dalam penelitian ini, yaitu menjelaskan efektivitas Diklat Pim IV terhadap suatu inovasi dalam tata kelola pemerintahan.

1.7.2 Situs Penelitian

Situs penelitian adalah tempat yang digunakan untuk mengambil data.

Dalam penelitian ini, lokasi yang digunakan untuk mengambil data, yaitu :

1. BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
2. Sekretariat Daerah Kabupaten Pemalang
3. Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Perdagangan Kabupaten Pemalang
4. Puskesmas Jaken Kabupaten Pati
5. Dinas Kelautan dan Perikanan, Pertanian dan Pangan Kota Tegal
6. Kelurahan Dampyak, Kecamatan Kramat, Kabupaten Tegal
7. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Tegal

1.7.3 Subjek Penelitian

Objek penelitian, yaitu yang menjadi fokus dalam penelitian. Objek dalam penelitian ini, yaitu inovasi yang berlanjut dari Diklat Pim IV Angkatan I Tahun 2019 di BPSDMD Provinsi Jateng Tahun 2019. Sementara subjek penelitian adalah pihak-pihak yang akan diteliti. Subjek penelitian merupakan suatu hal yang

⁴⁵ Ratih Kurnia Ramadhanny, “Inovasi Tata Kelola Keuangan Pemerintahan Desa : *Electronic Village Budgeting (E-Village Budgeting)* Untuk Menciptakan *Good Governance* di Kabupaten Banyuwani”, *Skripsi Ilmu Pemerintahan Fisip Universitas Diponegoro*, 2018, hlm. 60.

berhubungan dengan pihak-pihak yang terkait dengan inovasi tersebut. Subjek dalam penelitian ini, yaitu :

1. Inovator atau alumni peserta Diklat Pim IV Angkatan 1 Tahun 2019 BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang menciptakan inovasi dan berlanjut hingga sampai saat ini atau pejabat pengganti yang menggantikan inovator atau staf yang merupakan tim efektif inovasi apabila alumni/inovator sudah dimutasi.
2. Kepala dinas atau kepala bidang atau atasan terkait tempat inovasi diimplementasikan.
3. Masyarakat atau pengguna layanan inovasi atau penerima manfaat inovasi.

1.7.4 Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan, yaitu data kualitatif (deskriptif). Dalam penelitian kualitatif menggunakan data deskriptif untuk menjelaskan perkembangan inovasi pasca diklat, faktor yang membuat inovasi dapat terus berlanjut dan penghambatnya, serta kelemahan dan dampak inovasi tersebut. Sehingga teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu wawancara.

1.7.5 Sumber Data

Sumber data, yaitu subjek dimana peneliti dapat memperoleh data dilapangan. Dalam penelitian, terdapat dua sumber data, yaitu :

1. Data Primer

Menurut Sugiyono data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁴⁶ Data primer didapatkan dari sumbernya langsung sehingga teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu dengan wawancara dan dokumen terkait. Dalam data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu mengenai data yang diberikan oleh informan yang berkaitan dengan inovasi yang masih berlanjut pasca diklat. Data tersebut berupa deskripsi faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan inovasi. Serta data pra penelitian untuk mengetahui inovasi yang masih berlanjut dan tidak dan kondisi kediklatan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁴⁷ Data sekunder didapat dari buku, jurnal, laporan, artikel, dan peraturan lainnya. Data sekunder dari penelitian ini, yaitu data peserta Diklat Pim IV Angkatan 1 tahun 2019 BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2017), hlm. 137.

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2017), hlm. 137.

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis yang digunakan untuk mendapatkan data.⁴⁸ Teknik yang digunakan dalam penelitian akan menentukan darimana data didapatkan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu :

1. Wawancara

Menurut Sugiyono, wawancara merupakan teknik pengumpulan data dimana pewawancara (peneliti atau yang diberi tugas melakukan pengumpulan data) dalam mengumpulkan data mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai.⁴⁹ Dalam wawancara terdapat bentuk, yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah teknik pengumpulan data dengan wawancara apabila peneliti sudah mengetahui pasti mengenai informasi yang diperoleh. Sementara wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman secara sistematis dan hanya garis besarnya saja yang menjadi pedoman

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan, yaitu wawancara secara terstruktur dimana sudah disiapkannya berbagai pertanyaan. Sementara instrumen yang digunakan dalam wawancara, yaitu *recorder*, garis besar pedoman wawancara, buku, dan alat tulis. Dalam

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2010), hlm. 62.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung:Alfabeta, 2017), hlm. 188.

wawancara ini lebih pada menggali secara mendalam faktor pendorong dan penghambat inovasi.

Wawancara dilakukan kepada :

1. Inovator atau implementator, yaitu Mariana Ane, S.STP., Rudi Kurnia Setiawan, S.E, M.S.E., Sumarsi, S.KM., Raden Evi Sugandi, S.P., Heru Susandi, ST., dan Kasnawi, S.IP.
2. Kepala Subbagian Akuntabilitas Reformasi Birokrasi Bidang Organisasi Kabupaten Pemalang, yaitu Fadli Kurniawan, S.STP, M.P.
3. Sekretaris Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Pemalang, yaitu Jamal Abdul Nasir, SE, ST, M.AP.
4. Kepala Puskesmas Jaken, Kabupaten Pati, yaitu Agus Sugiri, S.Kep,Ns.
5. Kepala Bidang Kelautan dan Perikanan Dinas Kelautan dan Perikanan, Pertanian dan Pangan Kota Tegal, yaitu Anindya Widyastuti, S.Pi, MT.
6. Kepala Bidang Bina Marga DPUPR Kota Tegal, yaitu Setia Budi, ST.
7. Lurah Kelurahan Dampyak, Kabupaten Tegal, yaitu Dasuki.
8. Masyarakat pengguna layanan inovasi atau masyarakat yang memiliki dampak terhadap keberadaan inovasi, yaitu Hariyati, Tim RB DPMPTSP Kabupaten Pemalang (Arum Kusuma F dan Andri Setiwan), Firman Syah, Erman, Riyatun, Nuripah, Sunan Wijaya, dan Perwakilan Kelompok Lumba-lumba.
9. Serta pertanyaan pra penelitian, diantaranya Setiyono, Dian Pratama Jati, S.E., Tri Martoyo, S.H., Widy Winarsih, S.E., Rizki Novitasari,

S.I.Kom., Rudi Kurnia Setiawan, S.E, M.S.E., Sumarsi, S.KM., Raden Evi Sugandi, S.P., Heru Susandi, ST., dan Kasnawi, S.IP.,

2. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.⁵⁰

Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya lainnya. Dalam penelitian ini dokumen yang dibutuhkan, yaitu dokumen Laporan Laboratorium Kepemimpinan peserta diklatpim IV di BPSDMD Angkatan I tahun 2019.

1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Stainback, analisis data adalah hal yang kritis dalam proses penelitian kualitatif, sehingga hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi.⁵¹ Analisis data adalah menyusun data temuan di lapangan sesuai dengan sistematika yang ada untuk mempermudah mengolah data temuan di lapangan. Dalam analisis data terdapat sistematika atau teknik yang harus dilakukan.

Menurut Miles dan Huberman dalam penelitian kualitatif terdapat 3 tahapan dalam analisis data, yaitu⁵² :

1. Reduksi Data

Reduksi data, yaitu merangkum, memfokuskan penelitian, atau memilih hal-hal yang pokok yang akan dijadikan bahan penelitian. Selain

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm 326.

⁵¹ Rini Windharti, *Penelitian Sosial*, (Yogyakarta:Istana Media, 2018), hlm 102.

⁵² *Ibid*, hlm. 104-108.

itu juga hal-hal yang tidak perlu akan dibuang dan hal-hal yang penting akan digolongkan sehingga menjadi lebih mudah dalam memahami hasil temuan dilapangan. Hal ini juga dilakukan untuk mempermudah dalam penyajian data

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat yang mempermudah dalam memahami kondisi yang terjadi. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan secara naratif.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan merupakan penemuan terbaru di lapangan. Kesimpulan dapat berupa gambaran mengenai hubungan sebab akibat, atau hipotesis yang ditemukan dilapangan.⁵³ Kesimpulan merupakan gambaran atas hasil akhir dari data temuan dilapangan.

1.7.8 Kualitas Data

Untuk menentukan keabsahan data maka digunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.⁵⁴ Triangulasi pada penelitian ini dilakukan dengan mengecek ulang suatu informasi

⁵³ Rini Windharti, "Penelitian Sosial", (Yogyakarta:Istana Media, 2018), hlm. 104-108.

⁵⁴ Sugiyono, "Metode Penelitian Kombinasi (*Mixed Methods*)", (Bandung:Alfabeta, 2017), hlm. 327.

dengan sumber yang berbeda dan teknik yang berbeda. Sehingga data yang di peroleh akan dilihat apakah hasilnya konsisten, kontradiksi, atau bahkan meluas.

Dalam penelitian ini digunakan 2 cara triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi Sumber

Dalam triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan data dari sumber data yang berbeda. Artinya satu metode pengumpulan data dibandingkan dari berbagai sumber. Disini sumber pertama adalah alumni/inovator untuk memaparkan mengenai dorongan dan hambatan dalam implementasi inovasi, kemudian akan dilakukan wawancara kepada birokrat dilingkungan instansi. Selanjutnya dilakukan wawancara masyarakat atau pengguna inovasi tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah mengumpulkan data dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini akan digunakan teknik wawancara dan teknik dokumen. Wawancara dilakukan langsung kepada informan dan dokumen seperti Laporan Laboratorium Kepemimpinan.