

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan di dunia saat ini telah dihadapkan dengan permasalahan berupa tantangan di era VUCA (Baran & Woznyj, 2020; Eden et al., 2021; Kuusisto, 2022). Lebih lanjut istilah VUCA merupakan kepanjangan dari *volatility* (volalitas), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ketidakjelasan). Hal tersebut menjadi tantangan bagi organisasi khususnya pemerintahan dalam pencapaian tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik (Fridayani, 2021; Mauricio & Moreno, 2021).

Untuk mengatasi hal tersebut pemerintah sebagai organisasi publik harus mempunyai karakteristik yang *agile* atau lincah (Doz, 2020; Holbeche, 2019a; Warner & Wäger, 2019). Dalam konteks ini, konsep *agile* hadir untuk memberi tawaran birokrasi pada sebuah organisasi yang baru dengan tujuan untuk meningkatkan struktur, proses, perilaku, dan budaya birokrasi publik melalui inovasi pelayanan publik (Cao et al., 2009; Lyles et al., 2022; Tripp & Armstrong, 2018).

Selanjutnya, konsep *agile* secara nyata dapat mempengaruhi perilaku inovatif di organisasi (Annosi et al., 2020; Khanagha et al., 2022; Niewöhner et al., 2019). Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan

agile leadership akan mempunyai kontribusi nyata dalam menghadapi perubahan melalui solusi yang inovatif. Pemimpin mendorong kepada pegawai untuk melakukan *brainstroming* bersama terkait dengan pemecahan masalah dengan cepat dan inovatif.

Pemimpin mempunyai peran yang sentral untuk mewujudkan perilaku inovatif bagi para pegawai atau bawahannya (Mokhber et al., 2018). Lebih lanjut, peran pemimpin dapat membentuk komitmen para pegawai untuk tetap fokus dalam mencapai tujuan dengan menggunakan cara yang baru dan inovatif. Dorongan tersebut ditandai sebagai motivasi pimpinan kepada bawahan agar kehadiran pemimpin dapat dirasakan sehingga mampu membentuk budaya yang inovatif di organisasi.

Kemudian, pemimpin yang inovatif merupakan pemimpin yang memiliki visi, kompetensi, dan ketrampilan, tidak hanya berfokus pada diri pimpinan itu sendiri, namun pemimpin yang inovatif mampu meningkatkan kemampuan atau kapasitas inovasi di organisasi (Banerjee et al., 2016). Ahli tersebut juga menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif dapat mempengaruhi visi, arah kebijakan strategis, praktik dan pengambilan keputusan untuk mengatasi permasalahan di organisasi.

Lebih lanjut, kepemimpinan inovatif harus dapat bertanggung jawab untuk membentuk masa depan organisasi. Hal tersebut dapat dicapai dengan memberikan dan memutuskan alternatif dalam mengelola masalah yang ada (Banerjee et al., 2016). Hal yang menarik dalam tulisan Banerjee et al

(2016) pemimpin yang inovatif dapat menciptakan budaya baru di organisasi yang dipimpinnya.



Gambar 1.1

Katalisasi Kepemimpinan Inovatif dalam Menghadapi Permasalahan

Sumber : (Banerjee et al., 2016)

Selain hal tersebut, proses katalisasi untuk mewujudkan sinergi di seluruh komponen di organisasi menjadi hal yang memungkinkan sehingga *innovative leader* mampu untuk membangun jembatan dalam menghadapi permasalahan atas perubahan yang tidak pasti. Cara tersebut dilakukan dengan membangun sinergi dan budaya yang inovatif dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

Selanjutnya, terkait dengan kepemimpinan inovatif, Pemerintah Indonesia saat ini telah banyak dipimpin oleh pimpinan yang mempunyai komitmen kuat untuk mewujudkan perilaku inovatif dalam proses

pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan (Aminullah & Erman, 2021; Savira & Tasrin, 2018; Susanty et al., 2019).

Lebih lanjut, bukti kepemimpinan inovatif di Indonesia dilakukan oleh Presiden Joko Widodo yang telah mampu menyelesaikan permasalahan di Indonesia dengan mengutamakan kebijakan yang inovatif, tepat sasaran dan mampu menyelesaikan secara menyeluruh. Selain hal tersebut, rekam jejak Joko Widodo sebelum menjadi Presiden Indonesia sebagai Walikota Surakarta selama dua periode, yang dalam keberjalanannya mewujudkan pembangunan di Kota Surakarta menggunakan alternatif yang inovatif (Budiarti Hayuningtyas et al., 2020; Santoso et al., 2021)

Kemudian, pada tahun 2022 MNC Portal Indonesia dan KORAN SINDO memberikan penghargaan kepada kepala daerah yang inovatif. Penghargaan tersebut sebagai apresiasi bagi kepala daerah di Indonesia yang telah memberikan kontribusi nyata dengan kebijakan inovatif dalam menghadapi permasalahan di daerah dengan fokus diberbagai bidang. Adapun penghargaan Kepala Daerah Inovatif (KDI) pada tahun 2022 di sajikan pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Kepala Daerah Inovatif (KDI) Tahun 2022

No	Kategori	Nama Penerima Penghargaan KDI	Daerah	Bidang Penghargaan
1	Bupati	Ramli MS	Aceh Barat	Pelayanan Publik
2	Bupati	Kasmarni	Bengkalis	Pelayanan Publik
3	Bupati	Burhanudin	Belitung Timur	Pelayanan Publik
4	Bupati	Mathius Awoitauw	Jayapura	Pelayanan Publik
5	Bupati	Elisa Kambu	Asmat	Pendidikan

No	Kategori	Nama Penerima Penghargaan KDI	Daerah	Bidang Penghargaan
6	Bupati	Fandi Akhmad Yani	Gresik	Pendidikan
7	Bupati	Edi Langkara	Halmahera Tengah	Kesehatan
8	Bupati	Elly Engelbert Lasut	Kepulauan Talaud	Ekonomi
9	Bupati	Karna Sobahi	Majalengka	Kesehatan
10	Bupati	Khenoki Waruwu	Nias Barat	Kesehatan
11	Bupati	Irsyad Yusuf	Pasuruan	Kesehatan
12	Bupati	Nikaon Nababan	Tapanulis Utara	Kesehatan
13	Bupati	Afrizal Sintong	Rokan Hilir	Pelayanan Publik
1	Wali Kota	Yana Mulyana	Kota Bandung	Pelayanan Publik
2	Wali Kota	Muhammad Lutfi	Kota Bima	Pelayanan Publik
3	Wali Kota	Mohammad Ramdhan Pormanto	Kota Makassar	Pelayanan Publik
4	Wali Kota	Mohan Roliskana	Kota Mataram	Ekonomi
5	Wali Kota	Ika Puspitasari	Kota Mojokerto	Pariwisata
6	Wali Kota	Taufan Pawe	Kota Parepare	Pariwisata
7	Wali Kota	Hendrar Prihadi	Kota Semarang	Pariwisata
1	Gubernur	Anies Rasyid Baswedan	DKI Jakarta	Pelayanan Publik
2	Gubernur	Mochamad Ridwan Kamil	Jawa Barat	Pelayanan Publik
3	Gubernur	Ganjar Pranowo	Jawa Tengah	Pelayanan Publik
4	Gubernur	Zainal Arifin Paliwang	Kalimantan Utara	Pelayanan Publik
5	Gubernur	Khofifah Indar Parawansa	Jawa Timur	Ekonomi
6	Gubernur	Sugianto Sabran	Kalimantan Tengah	Ekonomi
7	Gubernur	Herman Deru	Sumatera Selatan	Pariwisata

Sumber : (Rosa, 2022)

Penghargaan tersebut menunjukkan komitmen pemimpin daerah di Indonesia untuk menyelesaikan permasalahan diberbagai bidang dengan menggunakan kewenangan dalam pembuatan kebijakan yang inovatif. Penghargaan tersebut tidak sekedar formalitas, Sindo News memberikan penghargaan dengan memperhatikan inovasi yang digunakan oleh kepala

daerah untuk mewujudkan akselerasi kemajuan daerah dalam menyongsing era *society 5.0*.

Selanjutnya, pada versi Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia pada tahun 2022 Menteri Dalam Negeri Tito Karnavian memberikan penghargaan kepada daerah yang inovatif melalui *Innovative Government Award* (IGA). IGA mempunyai tujuan untuk memotivasi pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota untuk meningkatkan kemampuan inovasi dalam pelayanan publik kepada masyarakat.

Selain hal tersebut, tujuan dari *innovative government award* (IGA) adalah untuk menumbuhkembangkan dan menyebarluaskan praktik-praktik inovasi yang baik secara terus-menerus perlu dilakukan dengan cara memotivasi dan memacu kreativitas pemerintah daerah untuk melakukan inovasi dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan di daerah. IGA yang telah dilakukan melalui proses penilaian dituangkan hasilnya melalui Indeks Inovasi Daerah.

Adapun, hasil dari indeks inovasi daerah pada tahun 2022 berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 400.10.11 – 6301.A Tentang Indeks Inovasi Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota Tahun 2022 tersaji dalam tabel berikut dengan penyajian khusus daerah di Provinsi Jawa Tengah yang menjadi fokus penelitian ini.

Tabel 1.2
Indeks Inovasi Daerah dalam Lingkup Kota/Kabupaten
di Provinsi Jawa Tengah

No	Pemerintah Daerah	Skor Indeks	Predikat
Kategori Kabupaten			
1	Kabupaten Wonogiri	81,63	Sangat Inovatif
2	Kabupaten Temanggung	79,37	Sangat Inovatif
3	Kabupaten Sragen	70,82	Sangat Inovatif
4	Kabupaten Blora	64,13	Sangat Inovatif
5	Kabupaten Tegal	61,81	Sangat Inovatif
6	Kabupaten Rembang	59,60	Inovatif
7	Kabupaten Banyumas	59,10	Inovatif
8	Kabupaten Kendal	59,00	Inovatif
9	Kabupaten Batang	58,28	Inovatif
10	Kabupaten Pekalongan	58,19	Inovatif
11	Kabupaten Pati	58,11	Inovatif
12	Kabupaten Boyolali	57,42	Inovatif
13	Kabupaten Grobogan	56,53	Inovatif
14	Kabupaten Demak	56,18	Inovatif
15	Kabupaten Wonosobo	56,10	Inovatif
16	Kabupaten Semarang	56,09	Inovatif
17	Kabupaten Purworejo	56,00	Inovatif
18	Kabupaten Klaten	55,71	Inovatif
19	Kabupaten Sukoharjo	55,44	Inovatif
20	Kabupaten Kebumen	55,01	Inovatif
21	Kabupaten Cilacap	52,47	Inovatif
22	Kabupaten Magelang	52,21	Inovatif
23	Kabupaten Kudus	51,73	Inovatif
24	Kabupaten Pemalang	48,00	Inovatif
25	Kabupaten Brebes	47,94	Inovatif
26	Kabupaten Karanganyar	47,31	Inovatif
27	Kabupaten Purbalingga	47,12	Inovatif
28	Kabupaten Jepara	46,44	Inovatif
29	Kabupaten Banjarnegara	41,77	Inovatif
Kategori Kota			
1	Kota Semarang	60,79	Sangat Inovatif
2	Kota Surakarta	59,26	Inovatif
3	Kota Tegal	59,17	Inovatif
4	Kota Pekalongan	53,96	Inovatif
5	Kota Magelang	53,45	Inovatif
6	Kota Salatiga	47,11	Inovatif

Sumber : Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 400.10.11 – 6301.A Tentang Indeks Inovasi Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota Tahun 2022

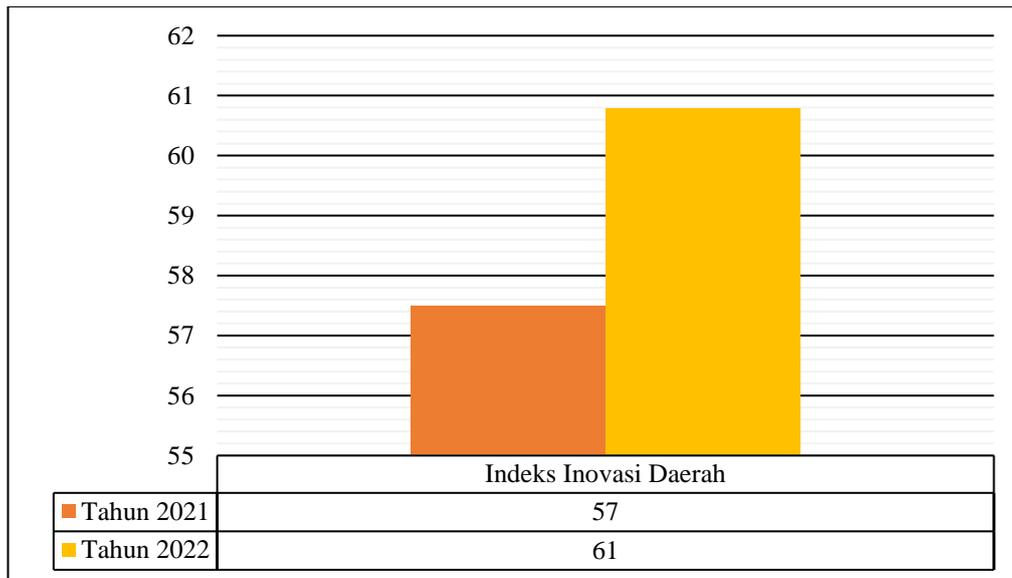
Indeks tersebut merupakan hasil dari pengukuran yang dilakukan oleh tim dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia untuk melihat kemampuan daerah dalam melakukan inovasi untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pengukuran indeks inovasi daerah dilakukan dengan melihat beberapa indikator. Salah satu indikator dalam penilaian indeks inovasi daerah berupa indikator satuan inovasi daerah.

Indikator tersebut terdiri dari, *pertama*, regulasi inovasi daerah. *Kedua*, ketersediaan SDM terhadap inovasi daerah. *Ketiga*, dukungan anggaran. *Keempat*, bimtek inovasi. *Kelima*, integrasi program dan kegiatan inovasi dalam RKPD. *Keenam*, keterlibatan aktor inovasi. *Ketujuh*, pelaksana inovasi daerah. *Ketujuh*, jejaring inovasi. *Kedelapan*, sosialisasi inovasi daerah. *Kesembilan*, replikasi inovasi. *Kesepuluh*, kemanfaatan inovasi.

Penghargaan tersebut diberikan dari Kementerian Dalam Negeri kepada daerah agar kepala daerah sebagai pimpinan dapat melakukan transformasi perubahan untuk membangun daerah dan mewujudkan program dari urusan yang diampu dengan menggunakan inovasi. Selain hal tersebut indeks inovasi daerah dapat dijadikan sebagai acuan bagi masyarakat dalam menilai kinerja pemimpin yakni kepala daerah yang menjabat dalam hal ini gubernur/bupati/walikota.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil lokus di Pemerintah Kota Semarang, tepatnya di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Pemerintah Kota Semarang pada dua (2) tahun berturut-turut menjadi kota dengan kategori

sangat inovatif (*gambar 1.2*). Hal tersebut menjadi perhatian bagi peneliti untuk melihat lebih lanjut terkait dengan upaya Pemerintah Kota Semarang dalam memenuhi kebutuhan masyarakat menggunakan inovasi pelayanan publik.



Gambar 1.2

Indeks Inovasi Daerah Kota Semarang dalam Periode 2 Tahun

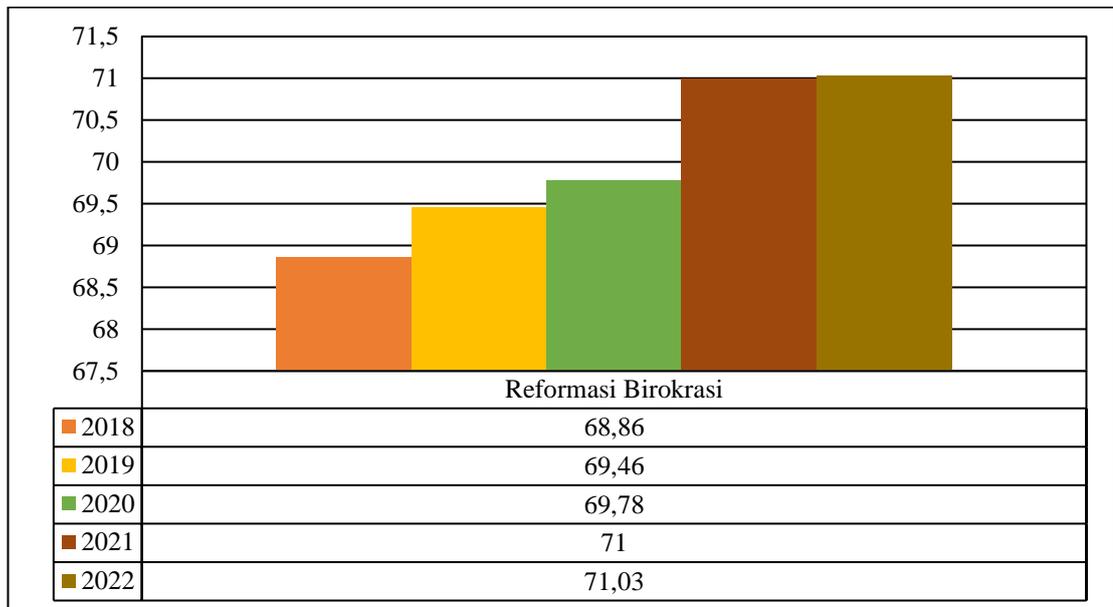
Sumber : Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia

Pada pelaksanaannya, penggunaan inovasi untuk memastikan pelayanan publik untuk terciptanya kecepatan (Torfing et al., 2016; Widanti, 2022), responsif (Ocampo et al., 2019; Rasdiana & Ramadani, 2021), berbasis teknologi (Kusumasari et al., 2019; Meijer, 2019), dan menggunakan inovasi sebagai pendukung pelayanan publik (Bekkers & Tummers, 2018; Looks et al., 2021; Rafi et al., 2022).

Pemerintah Kota Semarang terbukti melaksanakan upaya inovatif untuk mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan bagi masyarakat dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pemerintah Kota

Semarang pada saat kepemimpinan Wali Kota Hendrar Prihadi didorong agar organisasi perangkat daerah (OPD) untuk melakukan inovasi. Dorongan dari pimpinan untuk mewujudkan kebijakan inovatif menjadi hal penting untuk memacu komitmen pegawai agar searah dan mempunyai rasa profesionalisme untuk memastikan penyelesaian permasalahan dengan menggunakan produk inovasi yang telah dibuat.

Selain hal tersebut, melalui Wali Kota Semarang Hendrar Prihadi mempunyai komitmen tinggi dalam pengembangan sistem inovasi daerah di Kota Semarang dengan membentuk produk hukum sebagai legalitas pengembangan sistem inovasi daerah (SIDa) di Kota Semarang. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Walikota Semarang Nomor 17 Tahun 2019 Tentang *Roadmap* Penguatan Sistem Inovasi Daerah (SIDa) Kota Semarang Tahun 2016-2021.



Gambar 1.3

Capaian Skor Indeks Reformasi Birokrasi Kota Semarang

Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang (2022)

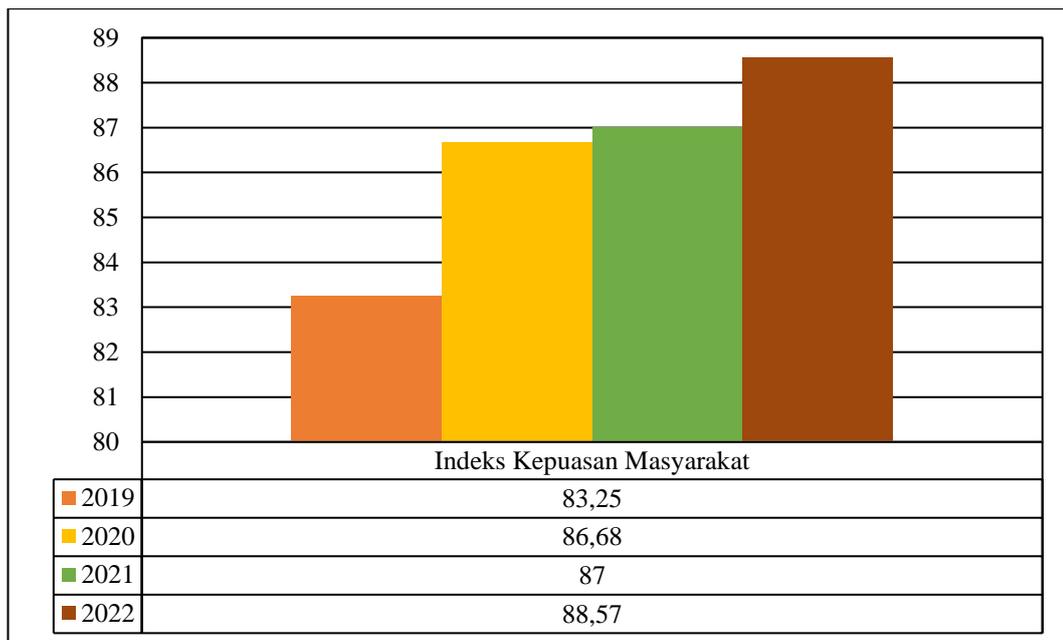
Data tersebut merupakan bukti bahwa melalui inovasi, Pemerintah Kota Semarang secara lima (5) tahun berturut-turut atau *continue* mampu meningkatkan skor reformasi birokrasi (RB). Skor RB Kota Semarang menunjukkan kenaikan ini menjadi hal yang baik dalam peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat. Hal tersebut menjadi komitmen bahwa Pemerintah Kota Semarang menggunakan konsep inovasi dalam proses pemberian pelayanan publik kepada masyarakat.

Lebih lanjut, terkait dengan reformasi birokrasi di Kota Semarang. Pemerintah Kota Semarang mempunyai kapasitas perencanaan strategis dengan adanya *road map* reformasi birokrasi yang tertuang secara legal dalam Peraturan Walikota Semarang Nomor 8 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Semarang Nomor 66 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Semarang Tahun 2020-2024.

Dokumen tersebut dalam isinya, menyatakan bahwa inovasi menjadi penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima, sehingga Pemerintah Kota Semarang mengusahakan agar pelaksanaan inovasi dapat berjalan secara optimal. Dokumen tersebut juga menyatakan jumlah inovasi Pemerintah Kota Semarang pada tahun 2015 sampai 2019. Jumlah produk inovasi perangkat daerah yang dihasilkan meningkat dari tahun ke tahun dengan data terakhir pada tahun 2019 sebesar 60 inovasi pelayanan publik.

Kemudian, pelaksanaan inovasi pelayanan publik juga mempengaruhi indeks kepuasan masyarakat. Masyarakat menilai bahwa

dengan adanya inovasi pelayanan publik, masyarakat atau publik dapat terantu dengan kecepatan, ketepatan, responsif dan tanpa harus datang ke lokasi. Pengukuran survei kepuasan masyarakat menjadi hal penting dalam proses pemberian pelayanan publik, untuk melihat dari berbagai aspek sejauh mana layanan yang diberikan berdampak kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.



Gambar 1.4

Indeks Kepuasan Masyarakat Kota Semarang

Sumber : Capaian Kinerja RPJMD Kota Semarang, Bappeda Kota Semarang (2022)

Indeks kepuasan masyarakat di Kota Semarang empat tahun berturut-turut mulai dari tahun 2019 sampai tahun 2022 mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Hal tersebut menjadi acuan bahwa

masyarakat untuk mendapatkan haknya sebagai pengguna layanan publik di Kota Semarang. Untuk mencapai hal tersebut langkah yang dilakukan Pemerintah Kota Semarang adalah dengan menggunakan konsep inovasi pelayanan publik, sehingga inovasi yang dibuat dapat memberikan nilai kebermanfaatan bagi masyarakat.

Selanjutnya, terkait dengan indeks kepuasan masyarakat telah menjadi bagian dari proses pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (TPB). Pemerintah Kota Semarang telah mencapai tujuan 16 dari pembangunan berkelanjutan berupa “Menguatkan Masyarakat yang Inklusif dan Damai untuk Pembangunan Berkelanjutan, Menyediakan Akses Keadilan untuk Semua, dan Membangun Kelembagaan yang Efektif, Akuntabel, dan Inklusif di Semua Tingkatan”.

Selain tujuan yang dicapai, target 16.6 berupa “mengembangkan lembaga yang efektif, akuntabel, dan transparan di semua tingkatan. Dengan pencapaian indikator 16.6.2 berupa proporsi penduduk yang puas terhadap pengalaman terakhir atas layanan publik, sehingga Pemerintah Kota Semarang telah mencapai pada upaya maksimal untuk mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan melalui penguatan kepuasan masyarakat dengan berbasis inovasi pelayanan publik.

Secara khusus, pada penelitian ini akan dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tersebut telah berhasil menempatkan inovasi pelayanan publik sebagai bagian penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan daerah. Terlebih pada

urusan kesehatan yang menjadi urusan wajib bagi pemerintah daerah khususnya Kota Semarang untuk memenuhi hak dan kewajibannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Peraturan Walikota Semarang Nomor 62 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Kota Semarang pada pasal 2 menyatakan Dinas Kesehatan merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan bidang kesehatan yang bertanggungjawab kepada walikota melalui sekretaris daerah.

Lebih lanjut, Dinas Kesehatan Kota Semarang mempunyai visi sebagai dasar pelaksanaan pencapaian tujuan. Pada tahun 2021 Dinas Kesehatan Kota Semarang merumuskan visi berupa “Terwujudnya Pelayanan Kesehatan Masyarakat Kota Semarang yang Terbaik se-Jawa Tengah Tahun 2021”. Visi tersebut menjadi acuan bagi kepala dinas untuk merumuskan strategi yang optimal untuk mencapai tujuan.

Kemudian, misi dari Dinas Kesehatan Kota Semarang antara lain, *pertama*, meningkatkan pelayanan kesehatan dengan sumber daya manusia kesehatan yang handal dan berprestasi. *Kedua*, meningkatkan upaya pencegahan penyakit dan promosi kesehatan. *Ketiga*, mengembangkan kemitraan dan menggerakkan masyarakat untuk hidup sehat. *Keempat*, mengembangkan keunggulan teknologi informasi.

Komitmen kuat pimpinan di Dinas Kesehatan Kota Semarang terlihat dari misi yang disusun dengan memberikan pelayanan kesehatan

terbaik kepada masyarakat. Terlihat dalam misi dari Dinas Kesehatan Kota Semarang juga mengutamakan pelayanan dengan berbasis inovasi. Inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan juga diarahkan dengan mengembangkan keunggulan melalui teknologi informasi.

Hal tersebut juga tercantum dalam motto Dinas Kesehatan Kota Semarang dengan kalimat “Masyarakat Sehat Kebanggaan Kami”. Motto tersebut telah menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan Kota Semarang akan berupaya secara penuh untuk memberikan pelayanan kesehatan terbaik bagi masyarakat agar dapat meningkatkan kesehatan yang lebih baik. Sedangkan untuk maklumat pelayanan kesehatan di Dinas Kesehatan Kota Semarang berupa “Bekerja dengan Sepenuh Hati dan Ikhlas untuk Memberikan Pelayanan Terbaik bagi Masyarakat”.



Gambar 1.5

Profil Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang

Sumber : Data Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang (2022)

Perumusan visi dan misi yang begitu luar biasa tersebut tidak terlepas dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sebagai pimpinan di

OPD tersebut yang mempunyai peran sentral untuk mewujudkan pelayanan publik yang *excellent service* kepada masyarakat. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang saat ini adalah dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD yang telah menjabat sebagai Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sejak tahun 2015 sampai saat ini tahun 2023.

Perjalanan dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD sebagai pimpinan di Dinas Kesehatan Kota Semarang ternyata memberikan pengaruh yang positif bagi terbentuknya produk inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Setiap tahun di Dinas Kesehatan Kota Semarang selalu mengirimkan proposal inovasi pelayanan publik yang akan dikompetisikan dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) di tingkat Provinsi Jawa Tengah atau ke nasional.

Wujud keberhasilan Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) dengan dibuktikan inovasi WARAG NGENDOG (LaWan CoRona Virus Kota SemaraNg dengan Dukungan Integrasi Program dan Bergerak Bersama) berhasil mendapatkan penghargaan top 45 dengan predikat terpuji sesuai dengan Keputusan Menteri PANRB No. 289/2022 tentang Top Inovasi Pelayanan Publik KIPP di Lingkungan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, BUMD, dan BUMD Tahun 2022. Inovasi pelayan publik yang berhasil mendapatkan kategori terpuji berarti inovasi tersebut mampu menyelesaikan permasalahan yang optimal di masyarakat.

Selain hal tersebut, *evidence* dari inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang masuk final dalam kompetisi inovasi pelayanan publik (KIPP) dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah inovasi PANDANARAN (Pelayanan Aduan UHC Warga Kota Semarang). Inovasi di Dinas Kesehatan dibentuk tidak hanya untuk mengikuti kompetisi namun arahan dari pimpinan yaitu dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD agar inovasi pelayanan publik ini mampu memberikan nilai kebermanfaatn bagi masyarakat khususnya dalam pelayanan kesehatan.



Gambar 1.6
dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD Menerima Penghargaan KIPP Top 45
Kategori Inovasi Terpuji

Sumber : Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (2022)

Kemudian, wujud dorongan dari pemimpin di Dinas Kesehatan Kota Semarang melalui inovasi dapat memacu komitmen pegawai untuk menghasilkan ide dan gagasan dari hasil *brainstroming* bersama untuk mengatasi masalah. Inovasi yang berdampak akan diikuti dalam

penilaian kompetisi. Pada akhir tahun 2022 inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang berhasil mendapatkan Indonesia *Healthcare Innovation Awards* (IHIA) VI. Penghargaan tersebut merupakan ajang bergengsi dalam melihat kemampuan daerah untuk memberikan pelayanan kesehatan. Penghargaan tersebut merupakan apresiasi dari apresiasi dari Indonesia *Healthcare Forum* (IndoHCF).



Gambar 1.7

Walikota Semarang Menerima Penghargaan dari *Healthcare Innovation Awards* (IHIA) Tahun 2022

Sumber : Bagian Komunikasi Pimpinan dan Protokol Kota Semarang (2022)

Adapun inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang berhasil masuk peringkat 10 besar dalam ajang penghargaan tersebut. *Pertama*, pada kategori inovasi sistem penanggulangan gawat darurat terpadu terdapat *RILL EMERGENCY* (Simulasi Kasus Kegawatdaruratan). *Kedua*, Galaksi Bimasakti (Warga dan Ambulan Hebat Dalam Aksi Menuju *Safe Community*). *Ketiga*, pada kategori inovasi gerakam masyarakat hidup sehat ada, Batik Lurik (Basmis Jentik Kelurahan Resik). *Keempat*, Pelangi Nusantara. *Kelima*, pada inovasi mutu pelayanan kesehatan terdapat

Gempol Primadona. *Keenam*, pada kategori inovasi IT terdapat RONALDO (Robot Cerdas Layanan Masyarakat Dinas Kesehatan Kota Semarang).

Inovasi di bidang Kesehatan menjadi hal penting pada saat ini. Melalui inovasi di bidang kesehatan maka penanganan permasalahan kesehatan akan cepat terlaksana dengan baik. Inovasi menjadi alternatif bagi Dinas Kesehatan Kota Semarang untuk membantu dalam proses penyelenggaraan program dan tujuan. Terlebih saat ini inovasi kesehatan menjadi bagian yang krusial (Asmara & Rahayu, 2019; Budd et al., 2020; Crawford & Serhal, 2020; Yanuar, 2019).

Dinas Kesehatan Kota Semarang, mempunyai iklim produktivitas tinggi dalam hal pembuatan inovasi pelayanan publik. Hal tersebut jika dibandingkan dengan pelaksanaan pembuatan produk inovasi pelayanan publik di Dinas lainnya, Dinas Kesehatan Kota Semarang semenjak dipimpin oleh Mochamad Abdul Hakam mempunyai perbandingan lebih baik dibandingkan organisasi perangkat daerah lainnya.

dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD menjadi bukti bahwa beliau mempunyai karakteristik sebagai pemimpin yang inovatif. Hal tersebut menjadi bagian penting dalam percepatan pencapaian tujuan organisasi dengan kepemimpinan inovatif (Peiró et al., 2021). Selain dalam rangka pencapaian tujuan pimpinan di Dinas Kesehatan juga mampu membentuk iklim dan budaya inovatif bagi para pegawainya. Sehingga efek positif tersebut menjadi prestasi bagi dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam kepemimpinan beliau.

Selanjutnya, dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD telah mampu mendorong budaya inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang melalui kepemimpinannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai peran sentral dalam menciptakan perilaku inovatif. Butuh usaha yang besar untuk membentuk mengenai hal tersebut. Pimpinan harus memperhatikan lingkungan kerja dan kapasitas *transfer knowledge* agar perilaku inovatif dapat berjalan secara berkelanjutan.

Adapun yang telah dilakukan kepala dinas kesehatan tersebut dalam kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang, *pertama*, Pemimpin mampu memberikan dorongan kepada pegawai terkait dengan penciptaan inovasi (Gil et al., 2018). *Kedua*, Pemimpin mempunyai tujuan yang jelas sehingga membutuhkan inovasi dalam pencapaiannya (Bastidas et al., 2023). *Ketiga*, Pemimpin mampu memberikan solusi dan strategi inovatif dalam mengatasi masalah (Peiró et al., 2021). *Keempat*, Pemimpin sebagai motor dan katalisator dalam menciptakan budaya inovatif (Hoang et al., 2019).



Gambar 1.8

**Kepemimpinan dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD
di Dinas Kesehatan Kota Semarang**

Sumber : Instagram Pribadi dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD

Kepemimpinan dari dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD telah berhasil melakukan transformasi perubahan dalam budaya kerja inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Pengabdian sebagai pejabat publik di Kota Semarang telah diberikan dengan maksimal oleh dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD. Kemampuan pimpinan untuk berani mengambil keputusan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk mewujudkan kebijakan inovatif telah dilakukan oleh kepala dinas tersebut.

Pada tahun 2023, dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD menerima penghargaan dari Presiden Republik Indonesia dengan diberikan apresiasi berupa penghargaan Satyalancana Karya Satya. Penghargaan tersebut juga diterima oleh Sekretaris Dinas Kesehatan Kota Semarang Endah Emayanti, SKM, M.Si. Hal tersebut menunjukkan adanya sinergi untuk bergerak bersama yang dilakukan oleh dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dengan melakukan komunikasi kepada sekretarisnya guna bersama mewujudkan

pelayanan publik yang prima dengan menggunakan konsep inovasi pelayanan publik.



Gambar 1.9

dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD Menerima Satyalancana Karya Satya
Sumber : Pemerintah Kota Semarang (2022)

Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin melakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan kerangka kerja (*framework*) tentang kepemimpinan inovatif dari (Somsueb et al., 2019). Karakteristik dan gaya kepemimpinan inovatif dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD menjadi hal yang menarik untuk diteliti karena kapasitas kepemimpinan inovatif dari beliau, dapat menjadi pembelajaran bersama bagi kepala organisasi perangkat daerah (OPD) lainnya dalam pengembangan inovasi pelayanan publik yang mempunyai nilai kebermanfaatan bagi masyarakat.

1.2 Identifikasi Keunggulan

Adapun identifikasi keunggulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Pemerintah Kota Semarang melalui Dinas Kesehatan Kota Semarang mempunyai komitmen untuk menyelesaikan permasalahan dengan

menggunakan basis inovasi pelayanan publik. Berbagai produk inovasi pelayanan publik telah diadopsi untuk menjalankan program dan kegiatan untuk mengatasi urusan kesehatan.

- b. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD mempunyai visi dan misi ke depan untuk mengutamakan penyelesaian permasalahan di urusan kesehatan Kota Semarang dengan menggunakan inovasi berbasis teknologi
- c. Prestasi Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam melakukan pengembangan inovasi pelayanan publik telah diapresiasi oleh berbagai lembaga/kementerian. Hal tersebut seperti, Kementerian PAN-RB melalui KIPP dan *Indonesia Healthcare Forum* (IndoHCF).
- d. Pimpinan di Dinas Kesehatan mempunyai komitmen bersama melalui gaya kepemimpinan inovatif yang sesuai dengan kondisi saat ini di era perubahan dan *agile governance*. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD mempunyai orientasi perubahan untuk membentuk perilaku inovatif para pegawai di dinas tersebut.
- e. Kepemimpinan inovatif yang dilakukan oleh dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD merupakan cara baru untuk membentuk budaya inovatif dengan peran pemimpin sebagai katalisator dan motor penggerak melalui pembelajaran pengembangan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

1.3 Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan inovatif dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang?
2. Bagaimana analisis faktor penentu kesuksesan kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan terkait kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik dengan menggunakan analisis berdasarkan kerangka kerja dari (Somsueb et al., 2019)
2. Untuk mengidentifikasi faktor kesuksesan kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang melalui analisis *critical succes factor* (CSF) berdasarkan kerangka kerja dari (Subtil de Oliveira et al., 2018)

1.5 Kegunaan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat pada tataran teoritis dan tataran praktis

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini menggunakan basis kerangka kerja dari (Somsueb et al., 2019), sehingga diharapkan mampu memberikan analisis secara mendalam terkait dengan upaya dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam mengembangkan produk inovasi pelayanan publik melalui gaya kepemimpinan inovatif untuk menyelesaikan permasalahan di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Kemudia, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor kesuksesan dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang melalui kepemimpinan inovatif yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang berdasarkan *framework* analisis dari (Subtil de Oliveira et al., 2018)

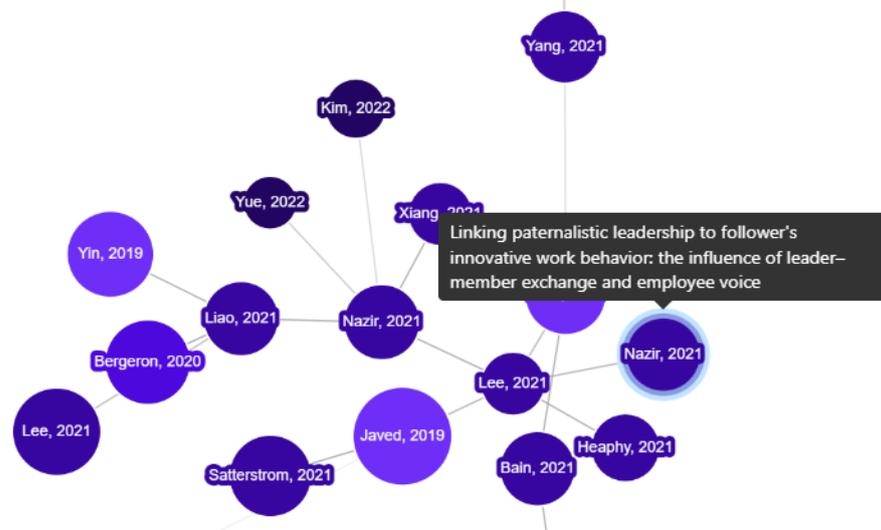
1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian pada skripsi ini diharapkan memberikan kontribusi dan masukan kepada kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Semarang khususnya dan pimpinan lembaga lainnya dalam membangun dan mewujudkan inovasi pelayanan publik melalui kepemimpinan inovatif yang telah dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD.

1.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.6.1 Penelitian Terdahulu

a. Hasil Telaah Riset Terdahulu



Gambar 1.10

Penelitian Terkait dengan Kepemimpinan Inovatif

Sumber : Weishuhn, M. (2023). *Inciteful: Citation network exploration*

Penelitian terkait dengan kepemimpinan inovatif telah dilakukan oleh para ahli yang mempunyai fokus ingin melihat sejauh mana kepemimpinan inovatif diimplementasikan dalam mengatasi permasalahan. Selain hal tersebut penelitian terkait dengan kepemimpinan inovatif juga ingin melihat terkait dengan upaya pimpinan di organisasi dalam mempengaruhi dan mendorong pegawai untuk melakukan inovasi.

Pada hasil eksplorasi peneliti terkait dengan penelitian terdahulu dengan menggunakan *software Inciteful* penelitian yang membahas terkait kepemimpinan inovatif sebanyak 131 penelitian pada tahun 2018 sampai

tahun 2023. Hal tersebut menjadi hal menarik untuk menemukan kebaruan dalam penelitian peneliti kali ini.

Selain hal tersebut, penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti untuk melihat terkait dengan hasil dalam fokus kepemimpinan inovatif di lokus wilayah yang diteliti oleh peneliti terdahulu, sehingga peneliti dapat menemukan hasil sebagai pembandingan dan mungkin bisa dilakukan adopsi terkait dengan basis kerangka kerja sebagai dasar analisis dalam pembahasan nantinya.

Peneliti kemudian memetakan terkait dengan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan inovatif dengan mengambil 10 (sepuluh) tulisan jurnal hasil penelitian dengan sumber jurnal yang valid. Peneliti menyajikan terkait dengan hasil riset terdahulu, dalam bentuk sajian tabel (*tabel 1.3*). Hal tersebut menjadi gambaran peneliti dan memperkuat analisis terkait dengan fokus penelitian yang akan diambil.

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
1	Kremer et al (2019); nnovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing; <i>Business Horizons</i>	Kualitatif dengan menggunakan analisis empiris untuk merekomendasikan penelitian dengan model <i>best practice</i> menggunakan kerangka kerja yang disusun terkait kepemimpinan inovatif	Berdasarkan penelitian empiris yang ada, peneliti menawarkan rekomendasi berbasis bukti bagi para manajer untuk menjadi pemimpin inovasi dengan, <i>pertama</i> , mengembangkan norma-norma kelompok yang tepat. <i>Kedua</i> , merancang tim secara

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
			<p>strategis. <i>Ketiga</i>, mengelola interaksi dengan pihak-pihak di luar tim. <i>Keempat</i>, menunjukkan dukungan sebagai pemimpin. <i>Kelima</i>, menunjukkan dukungan organisasi, dan <i>keenam</i>, menggunakan manajemen kinerja secara efektif.</p>
2	<p>Nazir et al (2020); How does ethical leadership boost follower's creativity? Examining mediation and moderation mechanisms; <i>European Journal of Innovation Management</i></p>	<p>Kuantitatif dengan menggunakan variabel dari (Zhang and Bartol, 2010) terkait dengan kreativitas kepemimpinan dalam pengembangan budaya inovasi</p>	<p>Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui mekanisme melalui perilaku pimpinan dalam mendorong kreativitas karyawan. Hasil penelitian tersebut adalah kepemimpinan inovatif mampu mendorong perilaku kreatif dari pegawai dengan adanya hasil hubungan yang positif. Selain hal tersebut kepemimpinan inovatif mampu menciptakan iklim inovatif di organisasi</p>
3	<p>Mokhber et al (2018); Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors; <i>Journal of Management and Organization, Cambridge University Press and Australian and New Zealand</i></p>	<p>Kuantitatif dengan lokus penelitian di Iran dan menggunakan <i>framework</i> peneliti sendiri dengan nama <i>leadership and innovation framework</i></p>	<p>Pemimpin mempunyai pengaruh langsung terkait dengan perilaku inovatif para pegawai di organisasi. Adapun langkah pemimpin untuk mendorong terciptanya perilaku inovatif yang maksimal dengan melakukan hal-hal berikut, <i>pertama</i> upaya untuk</p>

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
	<i>Academy of Management</i>		menghasilkan ide. <i>Kedua</i> , pengambilan risiko dan <i>ketiga</i> , pengambilan keputusan Hasil dari penelitian ini mendukung hubungan positif yang diharapkan antara kepemimpinan inovatif dan inovasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya mempromosikan kegiatan inovatif dalam organisasi tetapi juga memastikan keberhasilan tujuan dari inovasi tersebut.
4	Bastidas et al (2023); Leadership for responsible digital innovation in the built environment : A socio-technical review for re-establishing competencies; <i>Journal of Urban Management</i>	Kualitatif dengan menggunakan kerangka kerja terkait <i>Socio-technical framework for responsible urban digital</i> dari perumusan peneliti	Menghasilkan temuan tiga dimensi dalam arahan pimpinan untuk mengembangkan inovasi yaitu digital dan teknis, tata kelola dan manajemen. Selain hal tersebut, kepemimpinan inovatif harus mempunyai kompetensi untuk memperhatikan pemangku kepentingan publik, swasta, dan masyarakat setempat untuk mengarahkan inovasi digital berbasis nilai dan kearifan lokal dan memastikan penciptaan nilai publik.
5	Guzman et al (2020); Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0; <i>Procedia Manufacturing</i>	Kualitatif dengan menggunakan kerangka kerja (<i>framework</i>) dari T. Mumford, M.	Pemimpin mempunyai peran untuk menghadapi perkembangan industri 4.0. Lebih lanjut diperlukan kemampuan

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
		Campion, and F. Morgeson	<p>pemimpin untuk menciptakan lingkungan dan perilaku inovatif. Inovasi menjadi hal penting di era industri 4.0. Adapun hal yang harus diperhatikan pemimpin untuk mewujudkan kertrampilan dalam menciptakan perilaku inovatif antara lain, <i>pertama</i>, terkait dengan <i>cognitive skill</i> yang terdiri dari <i>speaking, active listening, writing, reading comprehension, active learning</i> dan <i>critical thinking</i>. <i>Kedua</i>, kemampuan bisnis terdiri dari analisis operasional, manajemn terkait dengan sumber daya manusia, manajemen keuangan dan manajemen sumber daya lainnya. <i>Ketiga</i>, terkait dengan <i>interpersonal skill</i> yang terdiri dari, prespektuf sosial, koordinasi, negosisasi, dan persuasi. <i>Keempat</i>, kemampuan strategik yang terdiri dari <i>visioning, systems perception, system evaluation, identification of key causes, problem identification</i> dan <i>solution appraisal</i>.</p>

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
6	Lee et al (2019); Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review; <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	Kuantitatif dengan menggunakan Meta-analytic correlations between leadership styles, creativity and innovation.	Terdapat 13 variabel kepemimpinan inovatif (transfasional, transaksional, etika, rendah hati, pertukaran informasi antara pemimpin dan anggota, baik hati, otoriter, wirausaha, otentik, pelayan, memberdayakan, mendukung, dan merusak). Hasil menunjukkan bahwa pemimpin dengan memperhatikan anggotanya atau pegawainya untuk melakukan kebebasan eksplorasi lebih dalam terkait dengan ide dan gagasan mampu menggerakkan para pegawai untuk melakukan inovasi secara maksimal. Dibutuhkan pemimpin yang mempunyai solusi yang inovatif untuk mewujudkan kreatifitas dari perilaku inovatif dalam menjalankan kegiatan.
7	Pagaura (2020); Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management; <i>Interdisciplinary Research Review</i>	Kuantitatif dengan menggunakan <i>framework</i> innovative leadership Yuan & Woodman	Peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif menjadi hal penting di abad 21. Pemimpin harus melakukan upaya melalui kepemimpinan inovatif untuk menyelesaikan permasalahan yang

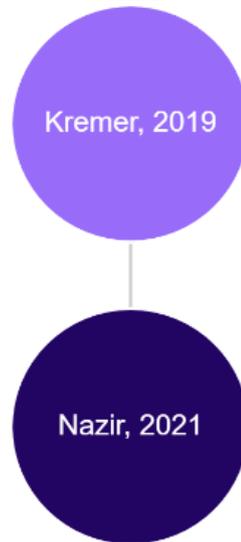
No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
			<p>terjadi. Kesuksesan organisasi ditentukan dari arahan pimpinan dalam melakukan manajemen yang optimal. Konseptual kerangka kerja penelitian ini mengharuskan pemimpin dalam menciptakan perilaku inovatif dengan memperhatikan, <i>pertama</i>, visi ke depan. <i>Kedua</i>, membangun tim. <i>Ketiga</i>, mengelola risiko, dan <i>keempat</i>, membangun relasi atau hubungan dengan para pemangku kepentingan. (Bekkers & Tummers, 2018)</p>
8	Okpala, (2018); Innovative Leadership Initiatives to Reduce the Cost of Healthcare; <i>Journal of Healthcare Management</i>	Kuantitatif dengan menggunakan teori kepemimpinan inovatif	<p>Kebijakan kesehatan menjadi perhatian penting bagi pimpinan untuk menciptakan anggaran yang efisien. Permasalahan dalam penelitian ini terletak dalam anggaran yang begitu besar dalam mewujudkan kebijakan <i>healthcare</i> bagi masyarakat. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan perilaku pimpinan yang inovatif dalam memangkas biaya yang ada untuk mencapai tujuan kesehatan bagi masyarakat. Pemimpin inovatif memberikan</p>

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
			solusi atas permasalahan pembengkakan biaya dengan menggunakan kebijakan yang inovatif.
9	Miao et al. (2018); How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior; <i>Public Administration Review</i>	Kuantitatif dengan menggunakan kerangka kerja dari (de Vries, Bekkers, and Tummers 2016).	Pemimpin di organisasi publik mempunyai tanggung jawab dalam memberikan layanan publik yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan inovasi dalam pelayanan publik. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin mempunyai kemampuan untuk mendorong dan memberikan motivasi kepada pegawai agar tercipta perilaku inovatif yang baik. Kemudian aksi nyata berupa dorongan dari kepemimpinan inovatif akan berpengaruh terhadap kondisi psikolog dari pegawai. Nantinya kondisi tersebut akan mampu mengembangkan lingkungan yang inovatif.
10	Boukamel et al, (2019); Towards an Integrative Framework of Innovation Capacity; <i>The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal</i>	Kualitatif dengan pengujian kerangka kerja yang disusun oleh peneliti diberbagai negara dalam fokus organisasi sektor publik	Untuk mewujudkan kapasitas inovasi pelayanan publik yang baik diperlukan berbagai hal dalam membentuk lingkungan organisasi yang inovatif. Salah satunya adalah kepemimpinan.

No	Nama Penulis, Judul Jurnal dan Nama Jurnal	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Temuan Penelitian
			<p>Pemimpin mempunyai peran dalam melakukan pemberdayaan kepada pegawai, selain hal tersebut kemampuan pemimpin yang inovatif dalam mendorong pegawai untuk melakukan pemikiran kreatif terkait produk inovasi juga diperlukan, selain hal tersebut motivasi pimpinan mempunyai dampak positif bagi perilaku inovatif pegawai. Sehingga peran pemimpin mempunyai peran strategis dalam membentuk dan membangun ide inovatif untuk menyelesaikan permasalahan.</p>

Sumber : Perumusan penulis berdasarkan *literature review* dari berbagai sumber

Penelitian terdahulu yang peneliti gunakan terdapat hubungan dalam keberlanjutan penelitian terkait dengan kepemimpinan inovatif. Salah satunya terdapat dalam penelitian (Kremer et al., 2019) dan (Nazir et al., 2020). Penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi mengenai pentingnya penggunaan model *best practice* terkait kepemimpinan inovatif dalam mewujudkan inovasi di organisasi. Selain hal tersebut, kedua penelitian juga menjelaskan terkait upaya untuk membentuk perilaku inovatif melalui komitmen dari pemimpin.



Gambar 1.11
Hubungan Penelitian Kremer dan Nazir

Sumber : Weishuhn, M. (2023). *Inciteful: Citation network exploration*

Berdasarkan dengan kajian riset terdahulu terkait dengan kepemimpinan inovatif, peneliti mempunyai asumsi bahwa topik kepemimpinan menjadi hal yang penting untuk dilakukan eksplorasi secara mendalam. Peneliti melakukan kajian dengan memperhatikan berbagai aspek dalam kepemimpinan inovatif. Adapun aspek yang penulis dapatkan untuk menilai kepemimpinan inovatif antara lain, *pertama*, visioner. *Kedua*, kemampuan dalam kolaborasi. *Ketiga*, kemampuan dalam mengelola risiko. *Keempat*, orientasi pemimpin dalam perubahan.

Berdasarkan hal tersebut sesuai dengan *framework* (kerangka kerja) yang peneliti gunakan untuk menganalisis terkait dengan kondisi kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang yaitu dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam membangun perilaku inovatif

untuk menyelesaikan permasalahan pada urusan kesehatan di wilayah Kota Semarang.

Berdasarkan pada riset terdahulu tersebut ditetapkan tentang *research gap* yang diambil peneliti, penelitian ini akan memberikan perpektif berbeda pada kajian kepemimpinan inovatif dalam membangun dan mengembangkan perilaku inovatif. Khususnya upaya dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam membangun inovasi pelayanan publik untuk memecahkan permasalahan kesehatan dan sebagai upaya peningkatan pelayanan kesehatan di Kota Semarang. Kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang mempunyai gaya dan karakteristik yang khas berbeda dengan gaya kepemimpinan pada umumnya, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang.

1.6.2 Administrasi Publik

Pemahaman tentang administrasi publik tidak hanya dilihat dari satu definisi, pengembangan dan perspektif saja. Administrasi publik sendiri merupakan ilmu yang mempelajari atau mengkaji suatu proses pada tingkatan federal, negara dan tingkatan lokal. Menurut Shafritz & Russel dalam Abdullah (2016) bahwa memahami administrasi publik (*public administration*) tidak bisa hanya melalui satu definisi saja, karena masing-masing peminat administrasi publik memiliki perspektif yang berbeda sehingga menyimpulkan definisi yang berbeda pula. Oleh karena itu,

Shafrits & Russel (1999) mengembangkan pemahaman terhadap administrasi publik dalam empat kategorisasi atau perspektif yang meliputi (1) *Political perspective* (2) *legal perspective*, (3) *managerial perspective*, and (4) *occupational perspective*.

Para ilmuwan sampai batas tertentu menyepakati beberapa pemikiran mengenai pandangan terhadap paradigma perkembangan administrasi publik. Nicholas Henry misalnya, beberapa kali merevisi paradigma administrasi publik sejak tahun 1975, dimana pada awalnya ia menyatakan bahwa ada empat perkembangan paradigma akan tetapi pada akhirnya merevisi kembali dengan pengakuan bahwa paradigma perkembangan administrasi publik menjadi enam (Henry, 2018). Pergeseran paradigma administrasi publik menurut Nicolas Henry adalah sebagai berikut:

1. *The Politics / Administration Dichotomy*, 1900 - 1926.
2. *The Principles of Administration*, 1927 - 1937.
3. *Public Administration as Political Science*, 1950 - 1970.
4. *Public Administration as Management*, 1956 - 1970.
5. *Public Administration as Public Administration*, 1970 - sekarang
6. *Governance*, 1990 - sekarang

Penulisan disertasi ini merujuk pada paradigma administrasi publik yang terakhir yaitu paradigma *Public Administration as Public Administration* yang dianggap tepat dalam melihat permasalahan yang terjadi dalam pengembangan membangun pelayanan kepada masyarakat

melalui inovasi pelayanan publik. Meskipun merupakan konsep yang relatif baru dalam penelitian kapasitas inovasi, Inovasi pelayanan publik bukan merupakan fenomena baru (Chen et al., 2018; Chen, Walker, et al., 2020; Gieske, Van Buuren, et al., 2016; Holbeche, 2019a; Lember et al., 2018; Migdadi, 2019). Selain itu penelitian kapasitas sudah dilakukan oleh beberapa ahli dalam menganalisis terkait upaya pemerintah atau organisasi untuk mengembangkan dan menciptakan inovasi (Asmorowati et al., 2022; Brix, 2019; Kim et al., 2007; Kim & Lee, 2009; Wiltsey Stirman et al., 2012).

Perkembangan terkait dengan ilmu administrasi publik menghasilkan berbagai pandangan yang dijadikan dasar untuk melaksanakan konsep administrasi publik yang sesuai dengan perkembangan zaman. Terdapat perkembangan dari ilmu tersebut yang diawali dari *Old Public Administration* hingga *New Public Service* dalam bingkai paradigma pelayanan publik.

1.6.3 Perbandingan Paradigma Pelayanan Publik

Manajemen Publik mengalami proses revolusi mengarah ke tujuan yang lebih baik (Denhardt & Denhardt, 2000). Lebih lanjut perubahan manajemen publik mempunyai tujuan untuk menciptakan pelayanan yang berorientasi pada masyarakat dan melakukan pemangkasan di birokrasi (Chambers, 2020). Perubahan manajemen publik dikarenakan adanya teguran untuk administrator supaya memberikan perubahan yang positif untuk kepentingan sektor publik (Denhardt & Denhardt, 2000)

Tabel 1.4
Perbedaan Paradigma Pelayanan Publik

Aspek	<i>The Old Public Administration (OPA)</i>	<i>The New Public Management (NPM)</i>	<i>The New Public Service (NPS)</i>
Dasar Teoritis	Teori Politik	Teori Ekonomi	Teori Demokrasi
Rasionalitas yang lazim dan modelmodel yang terkait perilaku manusia	Rasionalitas sinoptik “Manusia Administrasi”	Rasionalitas teknis dan ekonomis “Manusia Ekonomis” atau pembuat keputusan yang mementingkan diri sendiri	Rasionalitas strategis atau formal (politis, ekonomis, dan organisasional)
Konsepsi mengenai kepentingan publik	Kepentingankepentingan publik didefinisikan secara politis dan diungkapkan dalam hukum	Kepentingan publik mewakili kumpulan kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dari suatu dialog tentang nilai-nilai yang dianut bersama
Kepada siapa pelayan publik tanggap	Para klien dan konstituen	Para pelanggan	Para warga negara
Peran pemerintah	Mendayung (merancang dan melakukan kebijakan-kebijakan yang berfokus pada suatu tujuan tunggal, yang didefinisikan secara politis)	Menyetir (bertindak sebagai katalis kepada kekuatan-kekuatan pasar yang tidak dikekang)	Melayani (menegosiasi dan memediasi kepentingankepentingan di kalangan warga negara dan kelompokkelompok komunitas, menciptakan nilai-nilai yang dianut bersama)
Mekanismemekanisme untuk mencapai sasaransasaran kebijakan	Mengatur program melalui lembagalembaga pemerintah yang sudah ada	Menciptakan mekanisme-mekanisme dan struktur-struktur insentif untuk mencapai sasaran-sasaran kebijakan melalui	Membangun koaliskoalisi publik, nirlaba dan lembaga-lembaga swasta untuk memenuhi kebutuhankebutuhan yang

Aspek	<i>The Old Public Administration (OPA)</i>	<i>The New Public Management (NPM)</i>	<i>The New Public Service (NPS)</i>
		lembaga-lembaga swasta dan nirlaba.	disepakati bersama.
Pendekatan Akuntabilitas	Hierarkis-para administrator bertanggung jawab kepada para pemimpin politis yang terpilih secara demokratis	Didorong pasar akumulasi kepentingan kepentingan diri akan menghasilkan hasil-hasil yang diinginkan oleh kelompok-kelompok luas warga negara (atau pelanggan)	Multiaspek-para pelayan publik harus memelihara hukum, nilai-nilai komunitas, norma-norma politis, standar-standar profesional dan kepentingan-
Kebijaksanaan administratif	Para pejabat administratif diizinkan mempunyai kebijaksanaan terbatas	Kebebasan bertindak yang luas untuk memenuhi tujuan-tujuan usahawan	Kebijaksanaan diperlukan tetapi dibatasi dan bertanggung jawab
Struktur organisasional yang diasumsikan	Organisasi organisasi birokratis ditandai oleh otoritas atas-bawah di dalam lembaga-lembaga dan pengendalian atau regulasi terhadap para klien	Organisasi-organisasi publik didesentralisasi dengan kendali utama tetap di dalam lembaga itu	Struktur-struktur kolaboratif dengan kepemimpinan dibagi bersama secara internal dan eksternal
Basis motivasional pelayan publik dan para administrator yang diasumsikan	Bayaran dan keuntungan keuntungan perlindungan layanan sipil	Semangat usahawan, hasrat ideologis untuk mengurangi besarnya pemerintahan	Layanan publik, keinginan untuk menyumbang kepada masyarakat

Sumber : Denhardt & Denhardt (2000) dalam Herizal et al (2020)

Sebagaimana tabel tersebut, pelayanan publik dalam paradigma NPS harus responsif terhadap berbagai nilai dan kepentingan yang ada. Fungsi pemerintah disini tentu saja melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan diantara warga negara dan kelompok komunitas (Herizal et al., 2020). Hal tersebut dapat berarti bahwa nilai dan karakter yang terkandung dalam pelayanan publik harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Jika masyarakat bersifat dinamis, maka nilai-nilai dan karakter pelayanan publik juga harus selalu berkembang mengikuti arah perubahan masyarakat.

1.6.4 *New Public Service (NPS)*

Pada akhir tahun 1990 hingga awal tahun 2000, beberapa akademisi beralih untuk memperhatikan dan mengembangkan konsep *New Public Service (NPS)* yang dipimpin oleh Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt (2000, 2001, 2007). Ini adalah konsep kritis dari Manajemen Publik Baru. Pelayanan Publik Baru ini didasarkan pada konsep demokrasi partisipatif warga negara, model komunitas, negara sipil, humanisme organisasi, Administrasi Publik Baru, dan administrasi publik postmodern. Esensi utama NPS berfokus pada nilai demokrasi dengan memperhatikan partisipasi warga negara. Masyarakat dianggap sebagai pemilik pelayanan publik yang bertanggung jawab untuk melayani atau menanggapi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, rakyat adalah warga negara, bukan pelanggan lembaga publik. Dengan demikian, nilai layanan lebih dari sekadar produktivitas layanan (Sriram et al., 2019)

New Public Service (NPS) didasarkan pada 4 konsep; kewarganegaraan demokratis, komunitas dan masyarakat sipil, humanisme organisasi, Administrasi Publik Baru dan administrasi publik postmodern. Esensi atau pengetahuan NPS berasal dari interpretasi, analisis, dan kritik terhadap konsep administrasi publik lainnya dengan mengkritisi konsep Manajemen Publik Baru. Elemen dan hal-hal penting dari NPS adalah; (1) Layanan kewarganegaraan, bukan pelanggan, (2) Fokus pada pencarian kepentingan publik antara pemerintah dan warga negara, (3) Penekanannya adalah pada kewarganegaraan daripada kewirausahaan, (4) Pemikiran strategis tetapi praktik demokratis, (5) Realisasi tanggung jawab tidak mudah bagi siapa pun atau organisasi mana pun untuk melakukannya, (6) Mengambil tindakan atau memberikan layanan lebih dari mengarahkan, dan (7) Menilai atau memberikan arti penting bagi rakyat daripada produktivitas atau hasil panen. (Denhardt dan Denhardt, 2007 dalam Sriram et al., 2019)

Menurut Cu (2019) Serangkaian reformasi lain yang disajikan oleh literatur ilmiah di lapangan dianalisis dengan berbagai nama, seperti 'Layanan Publik Baru' (NPS) atau 'Pemerintahan Publik Baru'. Menurut teori-teori baru ini, negara tidak lagi dilihat sebagai aktor yang unik, tetapi sebagai entitas jamak yang dibuat oleh banyak agen yang terlibat dalam pemerintahan. Pemerintah kehilangan perannya sebagai penyedia tunggal dan administrator layanan publik. Pendekatan NPS berfokus pada teori-teori demokrasi tentang kewarganegaraan aktif, yang menyiratkan bahwa warga

negara terlibat dalam produksi bersama atau penciptaan bersama dan penyampaian layanan yang memastikan kepuasan kebutuhan sosial yang vital. Model NPS mengusulkan manajemen yang berkonsentrasi pada kebutuhan dan aspirasi warga negara dan salah satu nilai intinya adalah gagasan untuk menyelesaikan masalah bersama dari perspektif kepentingan publik dan bukan kepentingan individu.

Selanjutnya, perkembangan *New Public Service* menjadi dasar untuk memberikan pelayanan yang luar biasa (*excellent service*) kepada pengguna dalam hal ini masyarakat. Sehingga aktor pemerintahan berupaya untuk mewujudkan melalui inovasi pelayanan publik. Konsep inovasi pelayanan publik menjadi kebaruaran dan solusi perubahan untuk mendukung terlaksananya konsep *New Public Service* (NPS).

1.6.5 Inovasi Pelayanan Publik

Inovasi merupakan usaha baru yang dijalankan dengan bentuk menerapkan hasil pemikiran berupa ide-ide kreatif berdasarkan penelitian yang telah dilakukan (Chandra et al., 2022) Selain itu menurut Penjelasan inovasi menurut Troot (2017) menyatakan inovasi berkaitan dengan suatu proses manajemen yang menawarkan perbedaan inovasi dan produk sebagai wujud hasil suatu inovasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat Widjaya dan Winarso yang menyatakan inovasi merupakan artian sebagai “proses” atau “hasil” pemanfaatan dan atau pengembangan dari pengetahuan ketrampilan termasuk ketrampilan dalam teknologi serta pengalaman

sebagai wujud untuk menciptakan atau memperbaiki produk maupun proses guna memberikan nilai yang berarti (Widjaja & Winarso, 2019)

. Terdapat enam jenis kunci inovasi menurut De Vries et al. (2016); Voorberg et al (2015). Pertama inovasi dalam hal layanan. Kedua penciptaan inovasi dalam proses administrasi yang meliputi penciptaan cara, metode dan bentuk baru dalam melakukan tugas di dalam organisasi publik. Ketiga melibatkan teknologi dalam pembuatan inovasi pada kegiatan yang bersifat operasional dan mekanisme penyampaian layanan publik. Keempat berupa inovasi konseptuan yang bertujuan untuk menerapkan konsep dan kerangka kerja baru dalam memecahkan permasalahan yang kompleks. Kelima berupa inovasi tata kelola dengan memperkenalkan mekanisme partisipasi baru bagi warga negara sebagai wujud untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam sektor publik. Terakhir inovasi yang berorientasi pada penanganan permasalahan sosial seperti imigrasi, kejahatan remaja, tunawisma, kekerasan dalam rumah tangga dan masalah sosial akut lainnya (De Vries et al., 2016; Voorberg et al., 2015)

Inovasi publik mampu mengatasi dan menghadapi permasalahan publik sehingga dapat mengurangi resistensi permasalahan yang berlebihan (Torfing, 2019b). Hal tersebut dibuktikan dengan hasil riset yang dilakukan di Italia, Jepang dan Turki bahwa dengan berbagai tantangan dan hambatan permasalahan yang kompleks dapat diatasi dengan adanya inovasi sektor publik yang sangat membantu kinerja pemerintah (De Vries et al., 2016).

Kegiatan inovasi pemerintah harus didukung oleh berbagai aktor dari berbagai sektor melalui kolaborasi dan melakukan perencanaan berbasis manajemen strategi (Torfing, 2019b). Manajemen kolaborasi untuk mewujudkan tujuan inovasi juga harus diterapkan secara maksimal dengan menumbuhkembangkan visi yang strategis (Arundel et al., 2019b; Chen et al., 2018; Torfing, 2019b).

Inovasi pelayanan publik tidak terlepas dari peran penting pemimpin untuk mewujudkan pelaksanaan perilaku inovatif. (Peiró et al., 2021). Pemimpin mempunyai peranan yang sentral untuk mendorong terciptanya produk inovasi pelayanan publik. Arahkan untuk mewujudkan tujuan dari kebijakan inovatif menjadi hal yang dilakukan bersama untuk mewujudkannya. Selain hal tersebut peran pemimpin sebagai pengambil keputusan yang bersifat strategis guna mendukung tercapainya inovasi yang dapat mempunyai nilai kebermanfaatannya (Chen, Walker, et al., 2020; Hoang et al., 2019; Lewis et al., 2018; Ouedraogo et al., 2021)

1.6.6 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan upaya untuk melakukan dorongan kepada anggota atau kelompok untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan yang telah di rancang (Northouse, 2019). Lebih lanjut, pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam melakukan pengelolaan sumber daya di organisasi untuk mencapai nilai efektivitas dalam organisasi (Northouse, 2019).

Selanjutnya, terdapat peran penting kepemimpinan di organisasi untuk mencapai tujuan bersama, peran tersebut antara lain, *pertama*, memberikan pengaruh kepada pegawai atau bawahannya agar mampu menciptakan perilaku yang sejalan dengan kepentingan pemimpin di organisasi. *Kedua*, memberikan pesan dan motivasi kepada pengikut atau pegawai untuk bersama-sama mewujudkan tujuan yang telah diformulasikan oleh pimpinan. *Ketiga*, mampu untuk melakukan orientasi dengan sifat pemimpin yang sejalan dengan kepentingan bersama atau organisasi dan *keempat*, melakukan transformasi sebagai perubahan dan menyelesaikan permasalahan dengan solusi baru. (Northouse, 2016, 2019).

Management Produces Order and Consistency	Leadership Produces Change and Movement
Planning and Budgeting <ul style="list-style-type: none"> • Establish agendas • Set timetables • Allocate resources 	Establishing Direction <ul style="list-style-type: none"> • Create a vision • Clarify big picture • Set strategies
Organizing and Staffing <ul style="list-style-type: none"> • Provide structure • Make job placements • Establish rules and procedures 	Aligning People <ul style="list-style-type: none"> • Communicate goals • Seek commitment • Build teams and coalitions
Controlling and Problem Solving <ul style="list-style-type: none"> • Develop incentives • Generate creative solutions • Take corrective action 	Motivating and Inspiring <ul style="list-style-type: none"> • Inspire and energize • Empower followers • Satisfy unmet needs

SOURCE: Adapted from *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press.

Gambar 1.12

Kepemimpinan dalam Manajemen Organisasi

Sumber : (Northouse, 2016, 2019)

Kemudian, pada (*gambar 1.12*) kepemimpinan mempunyai peran dalam menjalankan berbagai fungsi manajemen. Menempatkan

kepemimpinan menjadi hal yang strategis dalam proses manajemen organisasi. Peran tersebut antara lain, *pertama* untuk melakukan perencanaan dan penganggaran. Pemimpin harus mampu menetapkan agenda, menetapkan jadwal serta mengalokasikan sumber daya. *Kedua*, untuk melakukan pengorganisasian dan kepegawaian. Kepemimpinan yang baik mampu untuk menyusun struktur, membuat penempatan kerja dan menetapkan amaturan serta prosedur. *Ketiga*, untuk melakukan pengendalian dan pemecahan masalah, yang terdiri dari mengembangkan insentif, menghasilkan solusi kreatif dan mengambil tindakan yang jelas.

Selain hal tersebut, kepemimpinan juga mempunyai peran penting dalam perubahan di organisasi. Peran tersebut antara lain, *pertama*, untuk menetapkan arah dengan cara menciptakan visi, memperjelas gambaran ke depan, dan menetapkan strategi. *Kedua*, untuk menyamakan tujuan dari banyaknya anggota. Hal tersebut dicapai dengan mengkomunikasikan tujuan, membangun komitmen, dan membangun koalisi dan tim. *Ketiga*, memberikan motivasi dan inspirasi kepada para pengikut atau pegawai. Dengan cara menginspirasi dan memberikan energi positif, memberdayakan pegawai dan memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi di organisasi.

Selanjutnya, ketrampilan kepemimpinan dapat dicapai dengan ketrampilan interpersonal (orang) yaitu melibatkan kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, dan bekerja dengan baik bersama individu atau kelompok melalui pengembangan hubungan yang harmonis dan produktif. Kemudian, ketrampilan teknis, yang melibatkan kemampuan untuk

menggunakan metode dan teknik untuk melakukan suatu tugas. Selanjutnya, ketrampilan dalam pengambilan keputusan, didasarkan pada kemampuan untuk mengkonseptualisasikan situasi dan memilih alternatif untuk memecahkan permasalahan dan memanfaatkan peluang. (Jensen et al., 2019; Khajeh, 2018; Oberer & Erkollar, 2018; Oc, 2017)

1.6.7 Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif tidak hanya berfokus pada kemampuan untuk melakukan manajerial, administrasi dan membuat keputusan tetapi mampu untuk melibatkan sumber daya lainnya dan peluang untuk mencapai tujuan dari organisasi. Terdapat beberapa dimensi yang mendukung terciptanya modal kepemimpinan inovatif (*gambar 1.13*)



Gambar 1.13
Dimensi Kepemimpinan Inovatif

Sumber : (Banerjee et al., 2016)

Berdasarkan gambar tersebut, terdapat modal dimensi yang harus dicapai dalam mewujudkan kepemimpinan inovatif menurut

Banerjee et al (2016) antara lain, *pertama*, kemampuan untuk berpikir secara orisional dan kreatif tentang perubahan di masa depan. Dengan menyispakan alternaitif untuk menghadapi permasalahan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Keputusan tersebut dibuat untuk mempengaruhi perilaku bawahan atau pegawai. *Kedua*, kemampuan untuk mendefinisikan ulang tujuan, sasaran dan pemikiran tentang hal yang akan dicapai. *Ketiga*, kemampuan untuk menilai dengan cara yang kreatif dari prespektif ilmu lainnya. *Keempat*, kemampuan untuk mengarahkan pada keputusan yang startegis dengan memperhatikan perilaku pegawai dalam menghadapi perubahan.

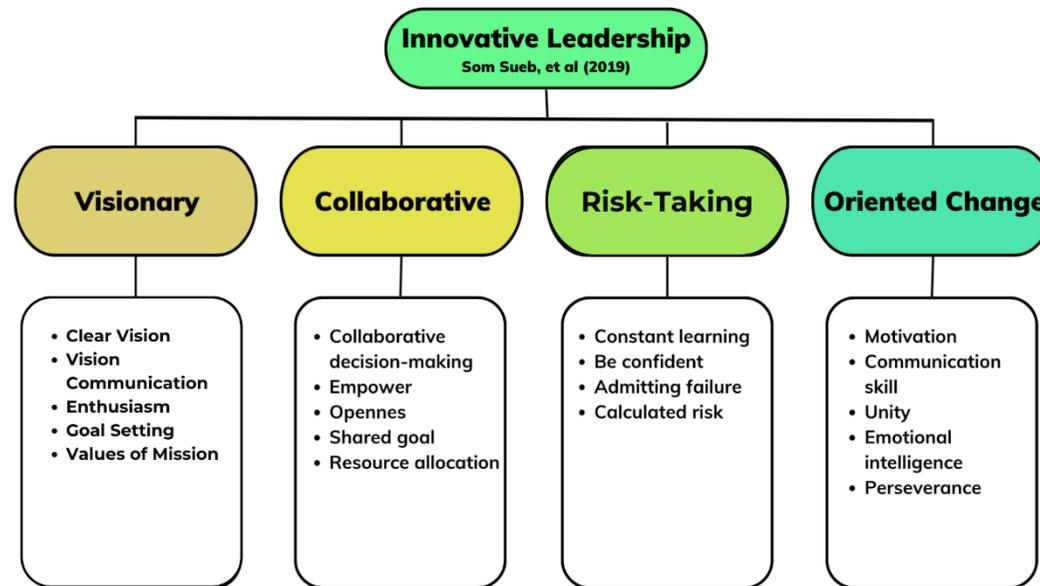
Kelima, kemampuan untuk menciptakan pemikiran yang inovatif dalam mengatasi permasalahan. *Keenam*, kemampuan untuk mengubah budaya, nilai, praktik, posisi dan tujuan dalam mendukung keberhasilan organsiasi dengan tindakan yang inovatif. *Ketujuh*, kemampuan untuk memberikan pengaruh kepada para pemangku kepentingan agar siap melakukan transformasi perubahan dengan menggunakan cara yang kreatif, inovatif dan tepat sasaran.

Selanjutnya, untuk memperkuat dampak dengan pimpinan mengadopsi gaya kepemimpinan inovatif dilakukan dengan, *pertama*, menyusun visi tranformatif, mengusulkan arah baru, mendesain ulang langkah-langkah strategis, menyusun paradigma baru dan mengembangkan penggunaan konsep baru. *Kedua*,

menciptakan cara-cara yang baru dengan mengaktualisasikan konsep dan mendorong perubahan melalui transformasi organisasi yang mempunyai nilai kebermanfaaran. *Ketiga*, mempercepat perubahan dan transformasi disegala aspek dan sistem organisasi. *Keempat*, menghadapi tantangan dengan menciptakan arah dan tindakan dengan mengadopsi model untuk dilakukan pengembangan atau menciptakan kerangka kerja baru.

1.6.8 Kerangka Kerja (*Framework*) Kepemimpinan Inovatif dari (Somsueb et al., 2019)

Peneliti menggunakan kerangka kerja (*framework*) dari Somsueb et al (2019) tentang kepemimpinan inovatif dalam membangun perilaku inovatif di organisasi. Berikut kerangka kerja kepemimpinan inovatif yang telah digambar ulang peneliti ;



Gambar 1.14
Kerangka Kerja Kepemimpinan Inovatif

Sumber : (Somsueb et al., 2019)

a. Visioner

Pemimpin dalam menghadapi perubahan membutuhkan pandangan ke depan yang diwujudkan dalam pemikiran yang visioner. Pemikiran untuk menyiapkan berbagai rancangan yang dikemas dalam bentuk tujuan yang akan dicapai. Lebih lanjut visioner mencerminkan tujuan dan arah organisasi yang mempunyai sifat terbuka. Pentingnya pemimpin mengutamakan pemikiran yang visioner untuk menciptakan lingkungan organisasi yang inovatif (Van Der Voet & Steijn, 2021).

Kepemimpinan visioner tidak hanya merumuskan visi untuk masa depan tetapi, pemimpin harus mampu memberikan pelayanan terbaik (*excellent service*) kepada masyarakat atau users. Hal tersebut dicapai dengan mendesain kegiatan-kegiatan untuk mendukung tercapainya visi yang telah ditetapkan bersama (Prestiadi et al., 2020).

Selanjutnya, kepemimpinan visioner harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan pemikiran seluruh komponen organisasi yang harus diwujudkan secara bersama-sama. Pengembangan langkah-langkah strategis dituangkan dengan memperhatikan berbagai pertimbangan sesuai dengan lingkungan organisasi. (Prestiadi et al., 2020; Schilling, 2018)

Selain hal tersebut, pengembangan visi harus dilakukan secara bersama-sama dalam artian satu anggota organisasi. Hal tersebut menjadi aspek penting untuk menghargai setiap sumber daya manusia di organisasi

tersebut serta melakukan pemikiran visioner ke depan sesuai kebutuhan organisasi (Prestiadi et al., 2020)

Visioner mempunyai arti mampu melihat peluang-peluang di masa depan dengan memanfaatkan sumber daya yang optimal di dalam organisasi. Hal yang harus dilakukan pemimpin untuk mencapai hal tersebut antara lain, *pertama*, pemimpin harus kreatif dan bertanggung jawab dalam membuat visi. *Kedua*, mampu mengkomunikasikan dan mempromosikan visi yang disesuaikan dengan sistem pendukung dan kerja sama tim. *Ketiga*, melakukan pemberdayaan kepada pegawai sehingga akan berdampak pada konsistensi untuk mencapai visi yang baru. *Keempat*, memberikan motivasi kepada pemangku kepentingan untuk bersama-sama mencapai visi yang telah disepakati. (Muhammad et al., 2019; Zhou et al., 2018)

b. Kolaborasi

Pada saat ini kolaborasi menjadi hal penting untuk memecahkan permasalahan dan solusi. Kolaborasi merupakan bentuk kemitraan dan kerja sama antara pemerintah dengan para pemangku kepentingan yang mempunyai latar belakang ilmu yang berbeda atau multidisiplin. Kolaborasi mempunyai peluang untuk meningkatkan kapasitas organisasi seperti, keahlian, koneksi, transfer pengetahuan, dan bantuan modal dalam mendukung sumber daya keuangan. Hal tersebut mempunyai potensi untuk meningkatkan nilai publik yang dapat dicapai melalui inovasi. (Van Der Voet & Steijn, 2021)

Selanjutnya, kolaborasi dalam penciptaan produk inovasi menjadi upaya yang harus dilakukan oleh pemimpin, dengan melakukan kerja sama perguruan tinggi (akademisi), pihak swasta (industri teknologi), dan masyarakat yang mempunyai kemampuan untuk memberikan aspirasi berupa ide untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Selain hal tersebut proses untuk *transfer knowledge* menjadi upaya dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di organisasi melalui pandangan yang didapatkan dari para aktor yang menjadi bingkai dalam kolaborasi (Chen et al., 2018).

Kemudian, kolaborasi dapat dicapai dengan melibatkan berbagai aktor, seperti di pemerintahan dengan melakukan kolaborasi dengan pemerintah, perusahaan, organisasi nirlaba (non profit), dan kelompok masyarakat lainnya. Kolaborasi mempunyai dampak positif di lingkungan pemerintahan dalam meningkatkan frekuensi dan memacu perilaku inovatif. Selain hal tersebut, melalui *collaboration innovation* mampu mengatasi tantangan besar dan masalah yang terjadi di era perubahan saat ini (Naja et al., 2018; Vivona et al., 2022).

Lebih lanjut, *collaboration innovation* mempunyai arti bahwa inovasi pelayanan publik harus dibuat dengan pemikiran bersama. Pemikiran untuk menciptakan ide dan gagasan kreatif yang terinspirasi dari berbagai aktor, baik dari sisi pemerintah, swasta, maupun aktor lainnya. Termasuk untuk melibatkan para pengguna layanan sehingga akan

menciptakan nilai publik yang maksimal dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi (Torfing, 2019a; Wang & Hu, 2017)

c. Mengatasi Risiko

Kemampuan untuk mengatasi risiko yang terjadi dalam pengembangan inovasi publik menjadi hal yang harus diperhatikan bagi para pemimpin. Pengelolaan untuk manajemen risiko diharapkan dapat dilakukan secara dini, dengan melakukan identifikasi terkait dalam pembuatan inovasi publik untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Risiko dalam pembuatan inovasi jika tidak ditangani dengan baik maka kegagalan akan menjadi hasil dari proses yang telah dilakukan (Kahn, 2018)

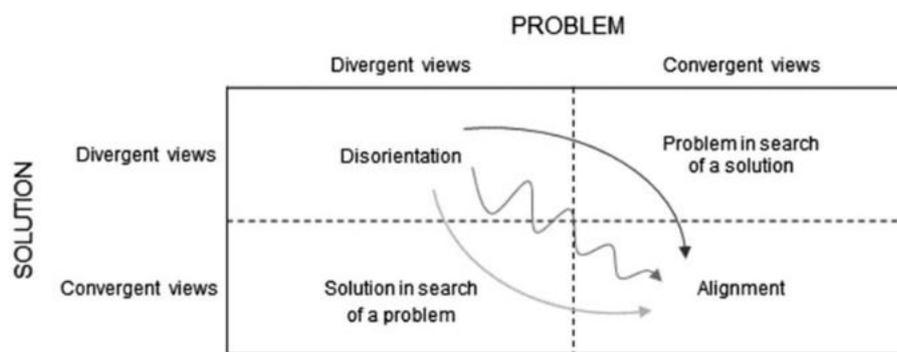
Hubungan pemimpin dengan manajemen pengelolaan risiko menjadi hal yang harus dibangun dan ditingkatkan. Sehingga permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan cepat melalui pengambilan keputusan dan cara inovatif. Kompetensi kepemimpinan menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam upaya mengatasi permasalahan yang terjadi. Kecerdasan emosional seperti empati, kesadaran diri, kemampuan persuasi, kerja sama tim, dan kemampuan mengelola hubungan menjadi modal. Pengambilan risiko merupakan upaya keberanian pemimpin untuk memberikan alternatif inovatif untuk menyelesaikan masalah dengan cepat (Bhaduri, 2019; Covin & Wales, 2019; Hu et al., 2017)

d. Orientasi Perubahan

Kemampuan pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada pegawai atau pengikutnya untuk menyiapkan upaya dalam menghadapi

perubahan menjadi hal yang harus diperhatikan. Kemampuan untuk memberikan perubahan pada lingkungan organisasi untuk mempunyai cara yang baru dan kreatif dalam mencapainya (Decuypere & Schaufeli, 2020; Kaluza et al., 2019)

Inovasi dibutuhkan di era saat ini untuk menghadapi tantangan besar yang akan terjadi di organisasi pemerintahan. Tantangan tersebut menjadikan perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan. Tantangan tersebut dapat terjadi, karena ekonomi, sosial, lingkungan, kesehatan, demografi, dan perubahan iklim. Hal tersebut dapat didorong percepatan penanganannya melalui inovasi. Inovasi yang fokus untuk menyelesaikan permasalahan dengan cepat. Aktor pemerintah perlu melakukan perubahan arah orientasi pada perubahan melalui inovasi (Mazzucato, 2018)



Gambar 1.15

Orientasi Organisasi dalam Memecahkan Permasalahan

Sumber : (Wanzenbo et al., 2020)

Lebih lanjut, kepemimpinan di organisasi perlu melakukan transformasi untuk bergerak menuju orientasi dalam memecahkan permasalahan dengan cepat dan tepat. Pemikiran kreatif dan inovatif sangat diperlukan dan harus dipersiapkan. Pemimpin sebagai pengambil keputusan

harus memperhatikan berbagai aspek. Sehingga hasil dari keputusannya dapat dijalankan dengan baik dan tepat sasaran. Proses dalam melakukan orientasi perubahan memang tidak cepat, perubahan diawali dari komitmen pemimpin untuk berfokus pada orientasi inovasi. Kemudian pemimpin memberikan dorongan kepada para pegawai untuk melakukan penciptaan produk inovasi melalui pemikiran dan gagasan yang kreatif (Mihardjo et al., 2019; Oreg & Berson, 2018)

1.6.9 *Critical Succes Factors* (CSFs) dalam Mewujudkan Inovasi

Critical Succes Factors (CSFs) merupakan cara untuk menentukan keberhasilan dari suatu program. Cara tersebut dilakukan dengan melakukan identifikasi faktor yang mendukung kesuksesan dari suatu keputusan. Cara ini telah diadopsi oleh berbagai pihak dalam melihat keberhasilan akan suatu *project*. Melakukan identifikasi melalui analisis kritis terkait dengan keberjalanan program sehingga analisis tersebut dapat digunakan dalam perumusan faktor penentu keberhasilan (Laureani & Antony, 2018; Moeuf et al., 2019)

Kemudian, proses dalam CSFs dilakukan melalui identifikasi kunci dari keberhasilan yang diperoleh dari rumusan tujuan yang akan dicapai. Kunci tersebut menjadi penting untuk dilakukan formulasi sebagai basis penyusunan faktor-faktor dari suatu program. Melakukan pemilihan dengan memperhatikan kejelasan menjadi hal yang harus diperhatikan. Kunci utama tersebut akan disusun menjadi suatu dasar untuk melihat keberjalanan program (Ram & Corkindale, 2014)

Selanjutnya, perlunya organisasi untuk melakukan identifikasi faktor melalui CSFs yang digunakan untuk membantu memecahkan permasalahan yang berorientasi pada masalah praktik atau implementasi. Sehingga orang yang berada di dalam organisasi dapat merumuskan strategi secara akurat dalam bentuk pengambilan keputusan secara strategis oleh pimpinan. Selain hal tersebut, CSFs juga digunakan untuk melakukan identifikasi dan pemetaan risiko yang dapat dilakukan pencegahan secara cepat dan tepat (Belhadi et al., 2018; Debela, 2019; Subtil de Oliveira et al., 2018)

Pada penelitian ini, untuk melakukan identifikasi terkait dengan kesuksesan kepemimpinan inovatif dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik ialah dengan menggunakan kerangka kerja dari *Critical Success Factors* (CSFs) dari (Subtil de Oliveira et al., 2018).

Kerangka kerja (*framework*) dari Subtil de Oliveira et al (2018) terdiri dari faktor-faktor kesuksesan dalam implementasi keberhasilan inovasi di organisasi. Perumusan faktor-faktor kesuksesan tersebut didasarkan pada kemampuan organisasi untuk membangun dan mengelola manajemen dalam keberhasilan pelaksanaan pengembangan inovasi untuk mencapai budaya kerja yang inovatif.

Adapun faktor penentu kesuksesan tersebut, *Pertama*, kapabilitas inovasi di internal organisasi. Faktor kedua ini penentu kesuksesan pelaksanaan inovasi dengan melihat struktur internal dan sumber daya

(*resources*) dalam mewujudkan efektivitas proses pengembangan inovasi. Selain hal tersebut dilihat melalui, proses penciptaan inovasi dari, menghasilkan ide, seleksi dan penentuan prioritas dan kemampuan dalam *knowledge management* terkait perkembangan pengetahuan dan teknologi.

Kedua, jaringan dan hubungan, faktor kesuksesan dalam implementasi inovasi dengan membangun jejaring eksternal bersama para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Tujuan hal tersebut untuk memberikan pengaruh yang strategis dalam mewujudkan tujuan dari inovasi dibuat. Kompetensi yang dibutuhkan dalam membangun jaringan dan hubungan antar aktor antara lain dengan melakukan identifikasi aktor melalui *scanning* yang tepat. Kemudian melakukan manajemen kontrak sesuai dengan kesepakatan bersama sehingga tujuan inovasi dapat tercapai secara optimal.

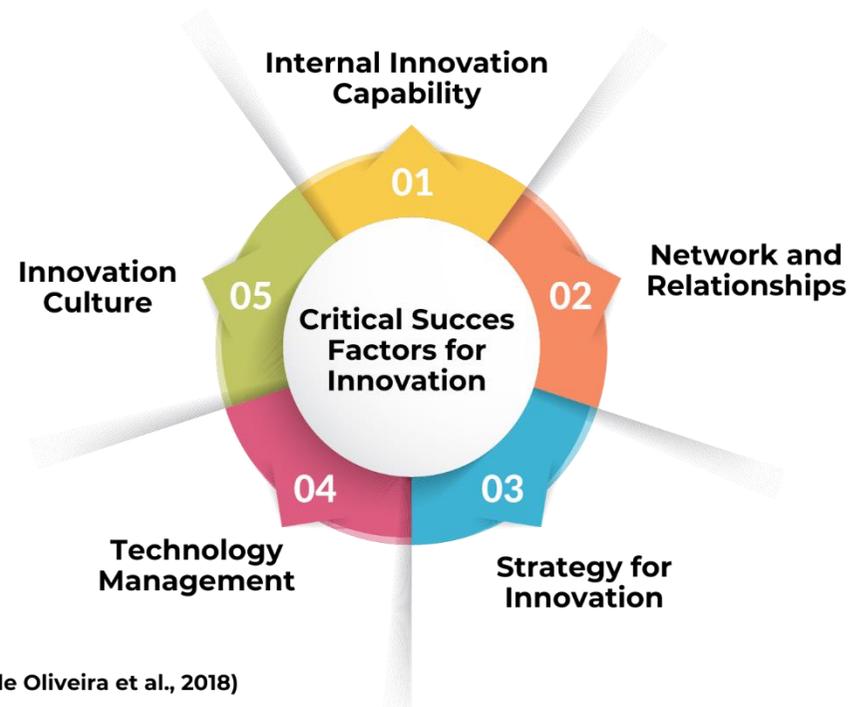
Ketiga, strategi, hal tersebut dibutuhkan dalam penentuan pengambilan keputusan yang dilihat dari kemampuan organisasi untuk mewujudkan inovasi sebagai wujud transformasi kebaruan baik dari metode hingga implementasi. Keputusan tersebut harus bernilai strategis dengan memperhatikan peningkatan inovasi, pengembangan dan eksplorasi kegiatan penciptaan produk inovasi, serta kemampuan dinamis dalam membangun hubungan strategis yang positif.

Keempat, manajemen teknologi, faktor kesuksesan tersebut terdiri dari kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, melakukan evaluasi, kompetensi teknis dalam perawatan, hingga manajemen kemitraan dalam

rangka pengembangan teknologi sehingga dapat tercapai nilai keberlanjutan yang mendukung pengembangan inovasi di organisasi.

Kelima, budaya, kesuksesan dalam mewujudkan inovasi di organisasi didorong dengan adanya budaya inovatif yang berkembang dan sudah menjadi kebiasaan yang positif. Budaya inovasi mendorong perilaku dari pegawai untuk meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan komitmen dalam pengembangan inovasi. Motivasi dari pimpinan menjadi faktor penting. Kemudian, budaya kolaborasi juga dapat mendorong pelaksanaan kesuksesan organisasi dalam mewujudkan inovasi.

Berikut peneliti sajikan kerangka kerja terkait *Critical Succes Factors* (CSFs) yang digunakan untuk menganalisis dan identifikasi dari kepemimpinan inovatif dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang dengan menggunakan *framework* dari (Subtil de Oliveira et al., 2018) yang tersaji dalam gambar berikut :



Source : (Subtil de Oliveira et al., 2018)

Gambar 1.16

***Critical Succes Factors* (CSFs) dalam Mewujudkan Inovasi**

Sumber : (Subtil de Oliveira et al., 2018)

1.7 Operasionalisasi Konsep

1.7.1 Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang dapat diamati dan dilakukan analisis dengan menggunakan kerangka kerja dari (Somsueb et al., 2019). Adapun operasionalisasi dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut :

1. Visioner diamati dengan gejala :
 - a) Kejelasan visi
 - b) Komunikasi visi
 - c) Antusiasme pemimpin
 - d) Penetapan tujuan yang akan dicapai
 - e) Nilai-nilai pada misi
2. Kolaborasi diamati dengan gejala :
 - a) Pengambilan keputusan secara kolaboratif
 - b) Pemberdayaan
 - c) Keterbukaan
 - d) Adanya tujuan bersama
 - e) Alokasi sumber daya
3. Mengatasi risiko diamati dengan gejala :
 - a) Melakukan pembelajaran yang konstan
 - b) Percaya diri dalam pengambilan keputusan
 - c) Mengakui kegagalan
 - d) Penghitungan risiko

4. Orientasi perubahan diamati dengan gejala :
 - a) Motivasi pimpinan
 - b) Keterampilan komunikasi dalam mendukung perubahan
 - c) Persatuan untuk mewujudkan tujuan
 - d) Kecerdasan emosional
 - e) Kegigihan pemimpin

1.7.2 Critical Succes Factors (CSFs) dalam Mewujudkan Inovasi

Kerangka kerja (*framework*) yang digunakan peneliti untuk melakukan identifikasi dan analisis terkait keberhasilan dan kesuksesan dari pelaksanaan kepemimpinan inovatif dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik untuk menyelesaikan permasalahan urusan kesehatan di Kota Semarang. Kerangka kerja tersebut dirumuskan oleh (Subtil de Oliveira et al., 2018) yang dilihat dengan gejala :

- a) Kapabilitas Inovasi di Internal Organisasi
- b) Jaringan dan Hubungan
- c) Strategi
- d) Manajemen Teknologi
- e) Budaya

1.8 Argumen Penelitian

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam mewujudkan tujuan dari organisasi. Upaya dari pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan dengan cepat, tepat, dan responsif menjadi hal yang

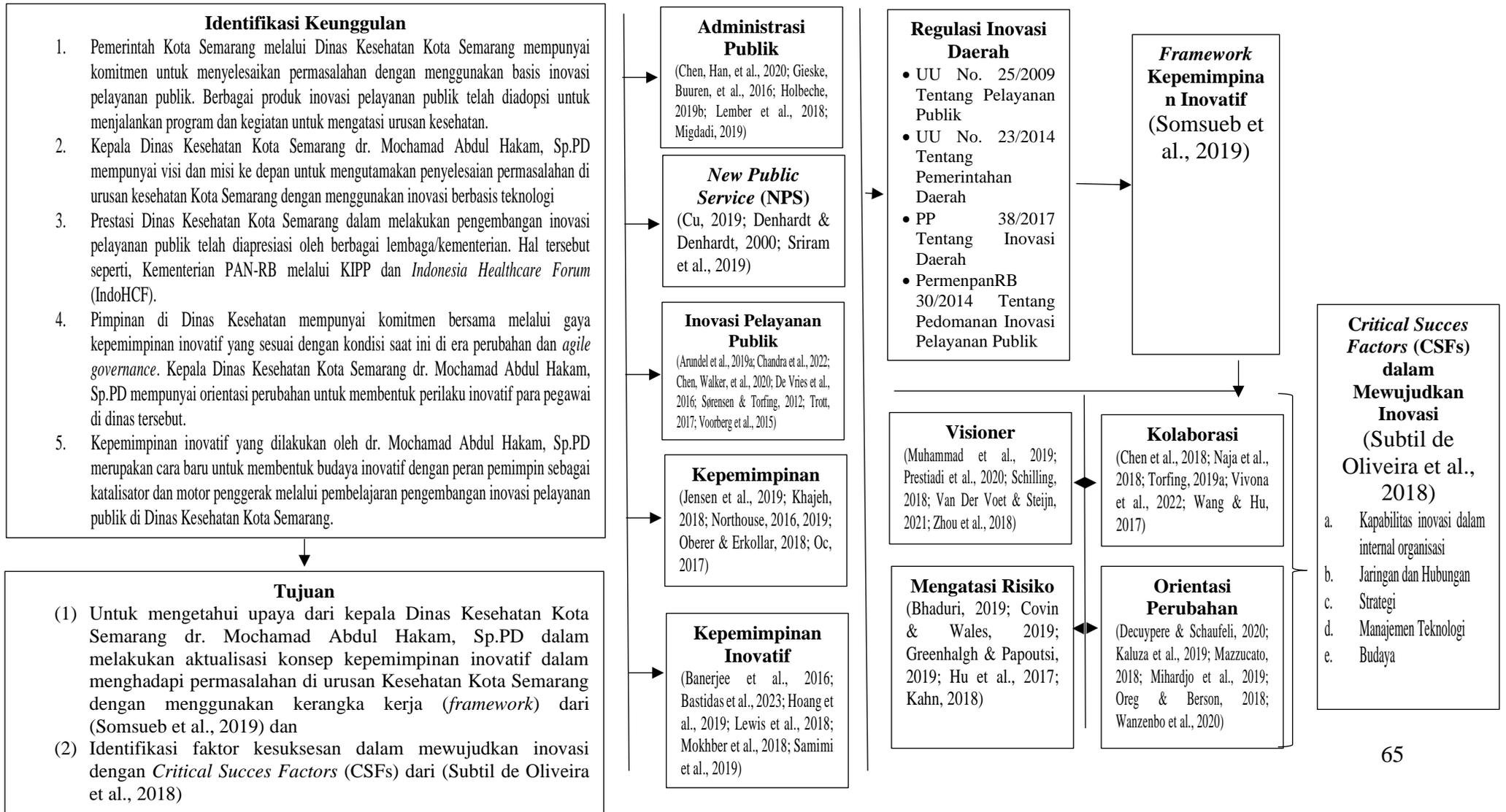
dibutuhkan dalam perubahan yang semakin kompleks saat ini, Konsep inovasi hadir untuk menyelesaikan permasalahan dengan optimal. Inovasi diciptakan dalam rangka mempermudah pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang *excellent service* kepada masyarakat.

Inovasi tidak dapat terbentuk secara instan dalam organisasi. Peran pemimpin yang dibingkai dalam wujud kepemimpinan inovatif menjadi hal yang perlu dilakukan oleh pimpinan di pemerintahan dalam mendorong terciptanya produk inovasi secara keseluruhan. Dorongan yang dilakukan dalam bingkai kepemimpinan inovatif dapat dilakukan dengan motivasi dan arahan yang mendukung. Hal tersebut menjadi penting untuk membentuk perilaku inovatif.

Kepemimpinan inovatif menjadi topik hangat dalam penelitian di beberapa tahun terakhir. Upaya pemimpin sebagai katalisator dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik sangat dibutuhkan di lingkup pemerintahan, terkhusus pemerintah daerah dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan pengguna. Kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang menjadi bukti yang perlu dilakukan analisis lebih lanjut sehingga hasil penelitian dapat dijadikan rekomendasi dalam bentuk *best practice* yang dapat diadopsi oleh pimpinan di organisasi lainnya dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik untuk menyelesaikan masalah.

1.9 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang dapat disampaikan dengan menggunakan bagan sebagai berikut :



1.10 Metode Penelitian

Metode penelitian dalam bab tiga ini merupakan bagian yang memaparkan proses penelitian dengan menguraikan langkah-langkah yang dilakukan sebagai upaya mencari jawaban atas rumusan masalah dalam bab I. Bab ini diawali dengan pendekatan penelitian yang digunakan. Selanjutnya, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, fokus penelitian, fenomena penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas keabsahan data, dan analisis data.

1.10.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Umumnya pendekatan kualitatif dicirikan oleh pendekatan induktif untuk membangun pengetahuan yang bertujuan untuk menghasilkan makna (Leavy, 2017). Peneliti menggunakan pendekatan ini untuk mengeksplorasi, menyelidiki dan mempelajari fenomena sosial dengan kuat serta untuk menjelaskan makna yang terkait dengan aktivitas, situasi, peristiwa, artefak atau untuk membangun pemahaman yang mendalam tentang beberapa dimensi kehidupan sosial (Leavy, 2014).

Nilai-nilai yang mendasari penelitian kualitatif mencakup pentingnya pengalaman subjektif orang-orang dan proses pembuatan makna serta memperoleh pemahaman yang mendalam (yaitu, informasi terperinci dari sampel kecil). Riset kualitatif pada penelitian ini tujuan utamanya adalah untuk mengeksplorasi, mendeskripsikan, atau menjelaskan fenomena yang dikaji. Peneliti mengumpulkan data di lapangan dan di

lokasi tempat dimana masalah penelitian terjadi. Peneliti tidak membawa individu ke laboratorium (situasi yang dibuat-buat), juga tidak biasanya mengirimkan instrumen untuk diselesaikan individu. Informasi dari dekat dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan orang-orang/informan yang melihat sebuah fenomena dan masalah penelitian.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk membangun hipotesis baru, sedangkan kerangka konseptual yang dibangun merupakan alur pikir yang digunakan peneliti dalam memperoleh data dan informasi. Pertanyaan digunakan dalam penggalian informasi suatu jawaban bersifat deskriptif yang menggambarkan fakta-fakta tentang obyek yang diselidiki sebagaimana adanya, yang diikuti dengan interpretasi secara rasional temuan di lapangan sekaligus menganalisis secara sistematis dan kritis.

1.10.2 Lokus dan Fokus Penelitian

1. Lokus Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang berlokasi di Jl. Pandanaran Nomor 79, Mugassari, Kecamatan Semarang Selatan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50249. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa alasan pertama Dinas Kesehatan Kota Semarang merupakan organisasi pemerintah daerah (OPD) yang mempunyai rekam jejak baik dalam bidang inovasi pelayanan publik. Kedua pimpinan di Dinas Kesehatan Kota Semarang mempunyai gaya kepemimpinan inovatif sehingga iklim inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang sudah terbentuk dengan baik.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang ditetapkan oleh peneliti memiliki tujuan untuk membatasi luasnya lingkup kajian yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini merupakan penelitian dalam bidang administrasi publik dengan titik tekan pada dimensi manajemen publik dengan menggunakan paradigma *New Public Service*. Kedua dimensi tersebut peneliti menaruh perhatian pada kajian terkait kepemimpinan inovatif oleh dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD. di Dinas Kesehatan Kota Semarang dengan melihat dari kerangka kerja (*framework*) dari (Somsueb et al., 2019)

1.10.3 Subjek Penelitian

Moleong (2010) mendiskripsikan Subjek Penelitian sebagai informan, yang artinya orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tempat penelitian. Sejalan dengan definisi tersebut, Moeliono (1993) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai orang diamati sebagai sasaran penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut peneliti mendeskripsikan subjek penelitiannya sebagai berikut :

Tabel 1.5
Informan Penelitian

No	Informan	Unsur
1	Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang	Pimpinan
2	Sekretariat Dinas Kesehatan Kota Semarang	Pimpinan
3	Bidang Kesehatan Masyarakat	Pimpinan
4	Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit	Pimpinan
5	Bidang Pelayanan Kesehatan	Pimpinan

No	Informan	Unsur
6	Bidang Sumber Daya Kesehatan	Pegawai
7	Bidang Umum dan Sumber Daya Kepegawaian (UMPEG)	Pimpinan

Sumber : Perumusan Penulis (2023)

1.10.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif umumnya dicirikan oleh pendekatan induktif untuk membangun pengetahuan yang bertujuan untuk menghasilkan makna (Leavy, 2017). Hasil penelitian didapatkan melalui dua sumber data, yaitu:

1) Data Primer

Data primer dalam penelitian merupakan data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dan memiliki pengetahuan tentang fenomena yang sedang diteliti sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan. Selain itu, peneliti juga menggunakan data hasil observasi untuk mengkonfirmasi hasil wawancara yang telah diperoleh.

2) Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data pendukung yang digunakan untuk melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini terdiri dari undang-undang dan peraturan pemerintah (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Bersama Menteri Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 3

Tahun 2012 dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2012 tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah (SIDa), Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2012 tentang Sistem Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah (Berita Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2012 Nomor 65, Peraturan Walikota Semarang Nomor 17 Tahun 2019 Tentang Roadmap Penguatan Sistem Inovasi Daerah (Sida) Kota Semarang Tahun 2016-2021, referensi literatur yang diperoleh selama 10 tahun terakhir dengan pertimbangan agar hasil analisis yang ditemukan sesuai dengan kondisi permasalahan yang terjadi saat ini, dan dokumen yang diambil dari suatu organisasi atau perusahaan dengan permasalahan di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan, bahan pustaka, dan laporan-laporan penelitian. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berasal dari lingkup Pemerintah Kota Semarang dan pemangku kepentingan lain yang memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari pihak informan pemerintah daerah dan stakeholder terkait. Tahapan pengumpulan data dilakukan dengan melakukan ijin terlebih dahulu kepada pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Semarang secara khusus di Dinas

Kesehatan Kota Semarang. Setelah surat ijin penelitian diberikan kepada pemerintah daerah, selanjutnya pemerintah daerah memberikan akses kepada peneliti untuk berkoordinasi dengan Dinas Kesehatan Kota Semarang terkait maksud dan tujuan penelitian.

Selain data primer, peneliti juga mengumpulkan data sekunder sebagai data penunjang hasil penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari unit terkait serta data-data pendukung lainnya yang didapatkan melalui bahan bacaan, bahan pustaka, jurnal, prosiding, dan laporan-laporan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Data primer dan data sekunder yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

Menurut (Creswell, 2016) observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dengan langsung terjun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian. Pengamatan dapat dilakukan dengan dengan cara terstruktur maupun semi terstruktur. Kegiatan pengamatan baru dikatakan sebagai kegiatan pengumpulan data penelitian apabila memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Pengamatan digunakan dalam penelitian dan telah direncanakan secara serius;
- b. Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan;

- c. Pengamatan dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proposisi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu yang hanya menarik perhatian;
- d. Pengamatan dapat dicek dan dikontrol mengenai keabsahannya.
(Selltiz et al. 1974 dalam Bungin, 2008)

2. *Indepth Interview* (wawancara mendalam)

Sebagai metode penelitian, wawancara merupakan peristiwa yang kemungkinan besar telah direncanakan sebelumnya (Brinkmann, 2012, 2013) Struktur wawancara terdiri dari tidak terstruktur, semi terstruktur hingga sangat terstruktur. Peneliti berfokus pada wawancara mendalam, yang biasa terjadi antara peneliti dan informan pada satu waktu. Wawancara mendalam bersifat induktif atau terbuka dan berkisar dari tidak terstruktur hingga semi terstruktur. Dengan kata lain, pertanyaan tidak memiliki kumpulan respons yang dapat diterima yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Roller & Lavrakas (2015) menyarankan organisasi "corong" yang dimulai dengan pertanyaan yang lebih luas dan lebih umum dan mengarah ke pertanyaan yang lebih spesifik. Format ini memberikan waktu kepada peserta untuk merasa lebih nyaman saat membangun hubungan baik, dan juga memungkinkan mempelajari beberapa hal yang dapat memengaruhi pertanyaan anda nanti, yang lebih spesifik.

Wawancara mendalam menghasilkan temuan penelitian yang dijabarkan pada bab selanjutnya. Wawancara mendalam juga digunakan

untuk dasar analisis dalam penelitian ini. Wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa *voice recorder* yang ada pada *smartphone*, sehingga tidak ada informasi yang terlewatkan. Hasil dari rekaman wawancara dibuatkan transkrip wawancara yang diklasifikasikan berdasarkan informan. Transkrip inilah yang peneliti gunakan sebagai bahan pengkodean dalam pengolahan data penelitian.

3. Metode Dokumenter

Metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis. Bahan dokumen secara eksplisit berbeda dengan literatur, tetapi kemudian perbedaan antara keduanya hanya dapat dibedakan secara gradual. Literatur merupakan bahan-bahan yang diterbitkan, sedangkan dokumenter adalah informasi yang disimpan atau didokumentasikan sebagai bahan dokumenter (Bungin, 2008). Dokumen ini berupa dokumen publik (misalnya koran, makalah, laporan kantor) atau dokumen pribadi (misalnya, buku harian, diari, surat, email) (Creswell, 2016).

Untuk merangkum metode dokumenter, peneliti lebih banyak menggunakan data berita cetak atau online sebagai bahan perbandingan data. Selain itu peneliti juga menggunakan data dokumenter berupa makalah yang telah diteliti sebelumnya. Biasanya makalah diperoleh melalui pencarian online di berbagai media dan jurnal online.

4. Metode Bahan Visual

Bahan visual bermanfaat untuk mengungkapkan suatu keterkaitan antara objek penelitian dengan peristiwa di masa silam atau peristiwa saat ini. Bahan visual juga memiliki makna secara spesifik terhadap objek atau informan penelitian. Keterkaitan objek dan informan penelitian dengan peristiwa masa lalu ataupun peristiwa saat ini dapat diungkapkan dari beberapa hal, yaitu (1) bagaimana hubungan antara pemilik bahan visual dengan peristiwa di masa lalu; (2) apakah lingkungan sosial di sekitar objek dan informan penelitian saat itu memiliki keterkaitan dengan sebuah pemaknaan yang dapat digali saat ini; (3) apa makna bahan visual itu dalam kehidupan objek informan penelitian saat itu dan saat sekarang; (4) sejauh mana bahan visual itu memberi petunjuk kepada peneliti untuk menemukan bahan informasi baru (Bungin, 2008)

Bahan visual yang digunakan dalam penelitian ini adalah video yang dikumpulkan dari platform digital yang menjadi data pembanding dalam melakukan analisis data. Peneliti juga melakukan wawancara terhadap informan yang memiliki keterkaitan dengan dokumen visual.

1.10.6 Analisis dan Intreprestasi Data

Trent & Cho (2014) mendefinisikan analisis sebagai meringkas dan mengatur data dan interpretasi sebagai menemukan atau membuat makna. Tahapan umum analisis dan interpretasi meliputi (1) persiapan dan

organisasi data, (2) perendaman awal, (3) pengkodean, (4) pengkategorian dan tema, dan (5) interpretasi.

1. Persiapan dan Organisasi Data

Hal pertama yang perlu dilakukan adalah menyiapkan data untuk dianalisis. Sebagai bahan untuk memudahkan peneliti merangkum hasil wawancara, peneliti melakukan transkrip data hasil wawancara (misalnya, menyalin rekaman wawancara) atau memindai data (misalnya, dokumen sejarah) (Hesse-Biber & Leavy, 2011). Data harus diatur dalam repositori untuk akses mudah, dengan cadangan untuk semua file (Saldaña, 2014). Karena penelitian kualitatif menghasilkan banyak data, maka perlu menyortir data untuk dianalisis sebagai bagian dari proses organisasi. Sifat proses penyortiran akan bergantung pada seberapa banyak data yang telah dikumpulkan. Saldaña (2014) merekomendasikan file terpisah untuk setiap "potongan" data, misalnya catatan lapangan untuk satu hari, satu wawancara, dan seterusnya.

2. Perendaman Awal

Peneliti melakukan pemahaman terhadap data secara keseluruhan yang dilakukan sebelum peneliti memulai proses analisis sistematis. Perendaman awal ke dalam data memiliki tiga manfaat utama. *Pertama*, perendaman membantu untuk merasakan denyut nadi data (Saldaña, 2014). Saldaña menjelaskan bahwa perendaman data memungkinkan untuk memperoleh pemahaman emosional yang mendalam. *Kedua*, perendaman data membantu dalam mengembangkan gagasan awal

(Creswell, 2014). *Ketiga*, karena peneliti kemungkinan besar akan bekerja dengan sejumlah besar data, eksplorasi awal dapat membantu memulai reduksi data (Hesse-Biber & Leavy, 2011). Peneliti memprioritaskan data untuk analisis dengan mencatat data mana yang paling membantu untuk menjawab tujuan penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian (Saldaña, 2014).

3. Pengkodean

Proses pengkodean memungkinkan untuk mengurangi dan mengklasifikasikan data yang dihasilkan. Pengkodean adalah proses menetapkan kata atau frase ke segmen data. Kode yang dipilih harus meringkas atau menangkap esensi dari segmen data itu (Saldaña, 2009).

4. Kategorisasi dan Tema

Setelah dilakukan pengkodean data, maka selanjutnya peneliti mencari pola dan hubungan antar kode. Pengkategorian adalah proses pengelompokan kode yang serupa atau tampaknya terkait bersama (Saldaña, 2014). Saat bekerja dengan data yang dikodekan, maka dapat terlibat dalam proses pemberian tema pada data. Selama proses pengkodean, pengelompokan, dan pembuatan tema, yang kemungkinan besar terjadi secara siklus, peneliti juga melakukan penulisan memo untuk memudahkan peneliti dalam mengingat temuan pada kode yang dibuat. Penulisan memo melibatkan pemikiran dan penulisan sistematis tentang data yang telah dikodekan dan dikategorikan. Memo adalah penghubung antara pengkodean dan interpretasi data, dan keduanya

mendokumentasikan kesan, ide, dan pemahaman yang muncul (Hesse-Biber & Leavy, 2011). Setiap mengartikulasikan pemahaman tentang topik / konsep / data tertentu, dengan demikian memungkinkan wawasan yang lebih luas ke dalam data (Saldaña, 2014).

5. Interpretasi

Cara dalam mengembangkan makna dari data yang dikodekan, peneliti menggunakan catatan memo, mencari pola di seluruh data, mencatat data yang tidak wajar, dan mencari tautan antara berbagai kategori, konsep, atau tema. Selain itu peneliti juga membuka strategi triangulasi untuk membangun kepercayaan pada ringkasan temuan yang dikembangkan. Triangulasi adalah strategi yang umum digunakan untuk menggunakan berbagai metode atau sumber data untuk menjawab pertanyaan yang sama (Hesse-Biber & Leavy, 2011).

1.10.7 Kualitas Data atau Validitas Data

Data yang sudah terkumpul dalam suatu penelitian merupakan modal awal yang sangat berharga. Data yang terkumpul selanjutnya akan dilakukan analisis yang digunakan sebagai bahan masukan untuk penarikan kesimpulan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Strategi triangulasi yang ditinjau sebelumnya dapat membantu menetapkan validitas (Leavy, 2017).

Teknik triangulasi dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber data yaitu membandingkan data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Selanjutnya menurut Patton (Bungin, 2011) metode kualitatif dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan orang pemerintahan.

Sementara itu, Sutopo (2006) menjelaskan empat jenis teknik triangulasi yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif, diantaranya yaitu (1) triangulasi sumber/data (2) triangulasi peneliti (3) triangulasi metode (4) triangulasi teoritis. Keabsahan data diuji dan diukur berdasarkan kredibilitas data yang diperoleh. Penelitian ini melakukan tiga teknik triangulasi yaitu, triangulasi metode, triangulasi sumber, dan triangulasi teori. Untuk teknik triangulasi metode, peneliti membandingkan hasil pengamatan/observasi dengan hasil wawancara informan. Kemudian untuk teknik triangulasi sumber, peneliti

melakukan kroscek terhadap pendapat narasumber yang satu dengan yang lainnya terhadap pertanyaan yang sama. Sedangkan untuk teknik triangulasi teori, peneliti membandingkan hasil penelitian dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias subjektif peneliti.