

## BAB IV

### PENUTUP

#### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Hubungan Kepemimpinan Inovatif dan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Kapasitas Manajemen Inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Hubungan antara Kepemimpinan Inovatif dengan Kapasitas Manajemen Inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang
  - a. Pengujian hipotesis 1 menyatakan bahwa koefisien korelasi antara variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y) bernilai positif sebesar 0,749. Artinya terdapat **hubungan yang positif** antara variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y). Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 atau  $< 0,05$  artinya **signifikan** dengan taraf signifikansi 5%. Hasil koefisien determinasi dari variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) memberikan kontribusi persentase sebesar 69,5% dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y).
  - b. Indikator yang merepresentasikan komitmen Kepemimpinan Inovatif terlihat pada tingkat keterlibatan pemimpin dalam mengikuti rapat pembahasan program inovasi (Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kabid, Sub Koordinator Bidang, Pegawai) (X1.6) menghasilkan nilai tertinggi sebanyak 34 responden menyatakan skala “Sangat Baik” persentasenya sebesar 70,8%. Artinya komitmen pemimpin sangat tinggi dalam hal keterlibatan pada rapat-rapat

yang ada di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Hal ini dipengaruhi oleh **kapabilitas pemimpin** yang tinggi di mana pemimpin sangat berperan dalam menciptakan ide inovasi. Peran pemimpin selain mengarahkan dan menggerakkan pegawai terdapat contoh bahwa pemimpin memberikan perubahan besar dalam berinovasi. Penguatan kepemimpinan inovatif ini menjadi landasan organisasi untuk meningkatkan eksistensi dan kinerja yang memuaskan.

- c. Indikator lain yang menghasilkan nilai tinggi yakni pada tingkat perolehan penghargaan inovasi baik daerah maupun nasional (X1.10). Menurut 33 responden yang menyatakan perolehan penghargaan inovasi “Sangat Baik” hal ini didukung oleh penerapan **model pelayanan inovatif**. Inovasi menjadi salah satu akselerasi pelayanan publik yang dapat mengatasi permasalahan seperti harapan masyarakat sebagai penerima manfaat sehingga praktik terbaik pelayanan publik melalui inovasi ini dapat dikembangkan dan diinternalisasi sebagai budaya inovasi. Perolehan penghargaan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang terus bertambah dari tahun ke tahun, mulai tahun 2019-2023 telah mendapatkan lebih dari 10 penghargaan inovasi pelayanan publik. Pada tahun 2023 Dinas Kesehatan Kota Semarang berhasil mendapatkan penghargaan TOP 45 Inovasi Pelayanan Publik KIPP oleh Kementerian PAN RB pada inovasi Pangeran Diponegoro (Pencapaian program UHC Kota Semarang 100% didukung dengan Peran Lintas Program dan Lintas Sektor Secara Gotong Royong) yang merupakan hasil pengembangan dari inovasi Pandanaran (Pelayanan Aduan UHC Warga Kota

Semarang) yang pada tahun 2022 mendapatkan TOP 99 Inovasi Pelayanan Publik pada KIPP. Adapun inovasi Teman Bunda menjadi program unggulan dalam IGA Award 2023 dan hasil pengembangan dari program SANPIISAN (Sayangi Dampingi Ibu Anak Kota Semarang) yang diintegrasikan melalui aplikasi Teman Bunda agar masyarakat lebih mudah mengaksesnya. Inovasi SANPIISAN sedang dalam proses kurasi penilaian untuk mewakili Indonesia dalam kompetisi *International United Nations Public Service Awards* (UNPSA) 2024 kategori Pelayanan Publik Responsif Gender, dan *Guangzhou Urban Innovation* tahun 2023.

- d. Indikator yang merepresentasikan perencanaan strategis terlihat pada indikator tingkat ketercapaian visi dan misi Dinas Kesehatan Kota Semarang (X1.1) menunjukkan 25 responden menyatakan “Sangat Baik” dengan persentase sebesar 52,1%. Perencanaan strategis didukung oleh **kejelasan visi dan misi** Dinas Kesehatan Kota Semarang yang berpedoman dengan visi dan misi Pemerintah Kota Semarang sebagai wujud implementasi dari Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Pasal 269 ayat 3 huruf (a) mengamanatkan

bahwa visi dan misi Perangkat Daerah kabupaten/kota berpedoman pada visi dan misi pembangunan jangka menengah Daerah.

- e. Indikator yang merepresentasikan stabilitas kepemimpinan sebagai arah jaminan pengembangan inovasi berkelanjutan melalui indikator tingkat keberlanjutan kebijakan pengembangan inovasi secara persisten di Dinas Kesehatan Kota Semarang (X1.12) mendapatkan hasil 20 responden menyatakan “Sangat Baik” dengan persentase mencapai 41,7%. Stabilitas kepemimpinan yang dibangun oleh Kepala Dinas dipengaruhi oleh *sense of direction* di mana pemimpin memiliki arah dan kepedulian terhadap masa depan organisasi didukung pemikiran yang *forward-looking* bukan untuk selangkah lebih maju namun berpikir untuk lima kali lebih maju. Pemimpin mempersiapkan arah gerak inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang melalui pembentukan *mindset* atau sistem untuk perubahan, *agile*, dan penguatan transformasi teknologi sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
2. Hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Kapasitas Manajemen Inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang
    - a. Pengujian hipotesis 2 menyatakan bahwa koefisien korelasi antara variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y) bernilai positif sebesar 0,723. Artinya terdapat **hubungan yang positif** antara variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y). Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 atau  $< 0,05$  artinya **signifikan** dengan taraf signifikansi 5%. Hasil

koefisien determinasi dari variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) memberikan kontribusi persentase sebesar 69,7% dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y).

- b. Indikator yang merepresentasikan profesionalisme pegawai terlihat pada tingkat kedisiplinan pegawai terkait peraturan yang berlaku di Dinas Kesehatan Kota Semarang misalnya *core value* BerAKHLAK, kegiatan apel, dinas luar, laporan kinerja (X2.9) sebanyak 28 responden menyatakan skala “Sangat Baik” persentasenya sebesar 58,3%. Artinya lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang menciptakan jiwa kedisiplinan pada pegawai mulai dari penerapan nilai-nilai BERAKHLAK serta dorongan pemimpin untuk membangun **budaya kerja** yang optimal sehingga Dinas Kesehatan Kota Semarang berhasil memperoleh penghargaan sebagai unit kerja pelayanan berpredikat WBK (Wilayah Bebas Korupsi) pada tahun 2020 serta terdapat apel kegiatan yang dilakukan 2 kali yakni apel pagi dan apel sore, presensi kehadiran *by system* sehingga dapat terekam keterlambatan pegawai, internalisasi *core value* BERAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), dan menanamkan budaya kerja melalui “KITA JUARA” atau Komunikatif, Inovatif, Jujur, Akuntabel, dan Terpercaya.
- c. Indikator yang mendapatkan nilai tinggi lainnya yakni pada tingkat pengadaan *coaching clinic* inovasi pelayanan publik dari akademisi, lembaga, atau pihak lain guna persiapan perlombaan inovasi atau monitoring program inovasi (X2.7) sebanyak 21 responden menyatakan “Sangat Baik” dengan persentase

mencapai 43,8%. Pengadaan *coaching clinic* dilakukan sebagai bentuk **pemberdayaan pegawai** dalam rangka menggali potensi untuk menciptakan produk pelayanan yang inovatif. Pemberdayaan pegawai melalui pendampingan dari akademisi maupun lembaga dari Universitas Diponegoro yang biasanya dilakukan minimal 2 kali dalam satu tahun tujuannya untuk mempersiapkan perlombaan inovasi dan menjadi sarana keterbukaan dalam *brainstorming* ide inovasi serta eksplorasi ilmu pengetahuan.

- d. Indikator yang merepresentasikan komitmen pegawai ditunjukkan pada tingkat dukungan tim inovator terkait identifikasi ide, penyebarluasan, dan pemantauan inovasi (X2.2). Indikator tersebut mencapai hasil 22 responden menyatakan “Sangat Baik” dengan persentase sebesar 45,8%. Dukungan tim inovator di Dinas Kesehatan Kota Semarang menunjukkan bahwa terdapat **teamwork inovasi** yang kuat. Tim inovator sebuah tim atau kelompok yang dibentuk untuk mengakselerasi pelaksanaan lomba inovasi pada tingkat nasional maupun internasional. Kerja tim yang kuat antar bidang dapat melancarkan proses pembuatan inovasi berupa komitmen, informasi, data, dan komunikasi terbuka.
- e. Indikator yang mendapatkan nilai tertinggi lainnya yakni pada tingkat komitmen pegawai dalam melaksanakan tupoksi di Dinas Kesehatan Kota Semarang (X2.3). Hasilnya menunjukkan 12 responden menyatakan “Sangat Baik” dengan persentase sebesar 25% serta diperkuat dengan 36 responden menyatakan “Baik” persentasenya mencapai 75%. Komitmen yang tinggi pada pegawai dilandasi oleh sikap **tanggungjawab pegawai** dalam menjalankan

tupoksinya sebagai penyedia pelayanan publik Dinas Kesehatan Kota Semarang. Komitmen bersama yang dibangun melalui konsistensi dan keyakinan pemimpin dalam menyatukan pegawai dalam upaya semangat perubahan yang lebih *agile* dan gesit mendukung pelaksanaan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Tanggungjawab pegawai dalam menjalankan tupoksi melalui dorongan dan arahan pemimpin agar implementasi di lapangan berjalan sesuai perencanaan, mencapai target realisasi, dan dapat memberikan pelayanan publik yang prima. Selaras bahwa lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang menjunjung tinggi komitmen melalui semangat kolaborasi dan inovasi ditunjukkan dengan pemutaran Mars Dinas Kesehatan Kota Semarang pada waktu tertentu yang mengandung nilai pelayanan publik berkualitas.

3. Hubungan antara Kepemimpinan Inovatif dan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Kapasitas Manajemen Inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang
  - a. Pengujian hipotesis 3 melalui uji Konkordansi Kendall W menyatakan bahwa Hubungan Kepemimpinan Inovatif (X1) dan Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) secara bersama-sama (simultan) mempunyai korelasi dengan Kapasitas Manajemen Inovasi (Y) nilai koefisiennya sebesar 0,482 kategori kuat. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya **signifikan**. Hasil koefisien determinasi dari variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) dan Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) memberikan kontribusi persentase sebesar 79,5% dengan variabel Kapasitas Manajemen Inovasi (Y).

- b. Kepemimpinan inovatif dan kualitas sumber daya manusia dapat secara simultan berhubungan dengan kapasitas manajemen inovasi yang dapat ditunjukkan pada indikator tingkat pemanfaatan teknologi untuk menciptakan inovasi (Y9) sebanyak 30 responden menyatakan skala “Sangat Baik” persentasenya sebesar 62,5%. Pemanfaatan teknologi sangat gencar dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Semarang karena **dorongan pemimpin** kepada pegawai untuk bisa adaptif di era digitalisasi sehingga memudahkan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui inovasi. Pegawai berhasil memanfaatkan teknologi di era digital dengan menciptakan suatu inovasi WARAK NGENDOG (Lawan Corona Virus Kota Semarang dengan Dukungan Integrasi Program dan Bergerak Bersama) sebagai mitigasi pandemi melalui dukungan *platform* digital STRONG (Integrasi Data Warehouse Penanganan Covid Kota Semarang), inovasi robotic Ronaldo (Robot Cerdas Layanan Masyarakat Dinas Kesehatan Kota Semarang) serta pemanfaatan *big data* mulai dari pelaporan transformasi kesehatan pada rapat struktural setiap Hari Senin yang kemudian dapat dianalisis, dimonitoring, serta evaluasi bersama yang kemudian terangkum dalam sebuah *dashboard* kesehatan yaitu LEK MINKES (Laporan Eksekutif dan Informasi Kesehatan) ([smg.city/lekminkes](http://smg.city/lekminkes)).
- c. Indikator yang mendapatkan nilai tertinggi lainnya yakni pada tingkat pertukaran informasi untuk kebutuhan inovasi (Y11) sebanyak 31 responden menyatakan skala “Baik” persentasenya sebesar 64,6%. Artinya terdapat **keterbukaan informasi** untuk menciptakan produk inovasi di Dinas

Kesehatan Kota Semarang, informasi menjadi dasar dalam pembuatan suatu ide, gagasan, yang dapat dikonstruksikan menjadi hasil yang inovatif. Pertukaran informasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang tercipta melalui Tepa Slira (Tegur Sapa Senin Pagi Apel Bersama), Rapat Struktural setiap hari Senin, dan rapat bidang atau *briefing* minimal 4 kali dalam 1 bulan. Pemimpin sangat mengedepankan kolaborasi baik lintas program maupun lintas bidang. Oleh karena itu semangat kerja kolaborasi dapat membangun kerjasama yang harmonis pada setiap bidang misalnya informasi menjadi *based data* sebagai salah satu alat untuk pengembangan inovasi, penelitian, dan pembangunan suatu program.

- d. Indikator yang merepresentasikan kapasitas pembelajaran ditunjukkan pada indikator tingkat penyerapan masalah menjadi ide inovasi yang bermanfaat (Y1) menghasilkan persentase sebesar 60,4% sebanyak 29 responden menyatakan “Sangat Baik”. Kunci sukses proses penyerapan masalah yang baik adalah **fokus pada analisis masalah** serta didukung oleh pemanfaatan data yang berkualitas. Ketajaman analisis pada data-data yang tersedia perlu dilakukan agar menghasilkan suatu rekomendasi atau langkah konkret untuk mengatasi permasalahan bidang kesehatan karena sejatinya aspek kesehatan menjadi pokok dalam pelayanan dasar.
- e. Indikator yang merepresentasikan koordinasi yakni pada tingkat memelihara jaringan dengan aktor lain misalnya puskesmas, rumah sakit, masyarakat, atau lembaga lain (Y16) sekaligus menghasilkan persentase besar yakni 52,1% oleh 25 responden yang menyatakan “Sangat Baik”. Penguatan jaringan dalam

proses inovasi ini dipengaruhi oleh **kepercayaan pada tugas dan fungsi**. Pembentukan jaringan dengan aktor lain tentunya dilandasi oleh nilai kepercayaan tugas dan fungsi masing-masing aktor. Urusan kesehatan menjadi pelayanan dasar yang harus dipenuhi dengan banyaknya kompleksitas permasalahan terjadi di masyarakat. Pemimpin sangat mendukung proses kolaborasi untuk menuntaskan permasalahan guna mencapai tujuan bersama misalnya dengan menciptakan inovasi Pangeran Diponegoro (Program Universal Health Coverage (UHC) Kota Semarang 100% Didukung dengan Peran Lintas Program dan Lintas Sektor secara Gotong Royong). Strategi sosial dari penerapan inovasi Pangeran Diponegoro yaitu strategi kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan yang relevan seperti BPJS Kesehatan, rumah sakit, perusahaan, masyarakat serta perguruan tinggi untuk mencapai program UHC di Kota Semarang.

#### **4.2 Saran**

Berdasarkan pemaparan kesimpulan di atas dapat direkomendasikan saran pada penelitian Hubungan Kepemimpinan Inovatif dan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Kapasitas Manajemen Inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang sebagai berikut:

1. Kepemimpinan inovatif dapat memperkuat perencanaan dan komunikasi strategis dalam penyusunan *roadmap* inovasi agar kapasitas manajemen inovasi berjalan secara konsisten serta dapat memberikan alokasi anggaran yang memadai untuk menunjang pengembangan inovasi. Perlu adanya laboratorium inovasi yang menjadi alternatif pusat studi guna meningkatkan inovasi pelayanan publik dalam

rangka *scaling up* praktik terbaik (*best practice*) sebagai upaya adopsi dan replikasi oleh organisasi lain.

2. Penguatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui transformasi sumber daya manusia misalnya pembentukan tim inovator secara makro dan terpusat di Dinas Kesehatan Kota Semarang agar implementasi inovasi pelayanan publik dapat berjalan optimal serta adanya dukungan kebijakan inovasi secara tertulis untuk membangkitkan semangat dan iklim inovasi di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Peningkatan keingintahuan pegawai dan kematangan *problem solving* dapat dilakukan supaya pegawai mampu mengeksplorasi pengetahuan yang dapat menumbuhkan kreativitas dan *critical thinking* sehingga mendorong kualitas sumber daya manusia dalam mewujudkan kapasitas manajemen inovasi.
3. Kapasitas manajemen inovasi perlu dibangun dengan memperhatikan aspek keterbukaan ide inovasi pegawai yang dapat dieksplorasi dengan menggali kesadaran inisiatif untuk menciptakan produk inovasi pelayanan publik serta memperkuat manajemen risiko dan uji coba inovasi agar produk yang diimplementasikan dapat berjalan dengan optimal. Adopsi inovasi dapat ditingkatkan melalui proses *transfer knowledge, sharing IPTEK*, dan transformasi teknologi yang menjadi pondasi arah perubahan untuk menciptakan inovasi yang dapat dirasakan dan diketahui oleh seluruh pegawai, organisasi perangkat daerah lain maupun masyarakat secara holistik dan komprehensif agar membangun proses inovasi yang inklusif dan berkelanjutan.
4. Penelitian lanjutan perlu dilakukan terkait kapasitas manajemen inovasi bahwa terdapat hal unik berupa kepemimpinan transformasional yang dapat dijadikan

model yang harus dibangun sebagai satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka mendorong inovasi pelayanan publik bahwa seorang pemimpin dapat melahirkan pemimpin baru yang dapat direkomendasikan dan diadopsi oleh organisasi publik lainnya. Keberhasilan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang dapat melakukan upaya penguatan praktik terbaik secara berkelanjutan baik dalam lingkup regional, nasional, maupun institusional.