

Suluh Media

Kabupaten Pesawaran

"Bumi Andan Jejama"

Innovative Government Pemerintah Kabupaten Pesawaran
Bidang Pembangunan Daerah: *Sinergitas Stakeholder* dalam
Pelaksanaan Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS)

Dian Kagungan

DOKUMEN LEMBAGA PENGEMBANGAN PELAJARAN DAN PENJAMINAN MUTU UNILA	
TANGGAL	3 April 2023
NO. DAFTAR	37/BA/UPM/2023
PARAF	nia

LEMBAR PENGESAHAN

1. Data Buku
 - a. Judul Buku : Kabupaten Pesawaran "Bumi Andan Jejama"
(*Innovative Government* Pemerintah Kabupaten Pesawaran Bidang Pembangunan Daerah: Sinergitas *Stakeholder* dalam Pelaksanaan Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS))
 - b. Penerbit : Suluh Media
 - c. No ISBN : 978-623-7572-88-6
 - d. Pertama kali terbit : 2022
 - e. Kota terbit : Yogyakarta
2. Bidang Ilmu : Administrasi Negara
3. Data Penulis Utama
 - a. Nama dan gelar : Dra. Dian Kagungan, M.H.
 - b. Jenis kelamin : Perempuan
 - c. NIP : 196908151997032001
 - d. Disiplin ilmu : Administrasi Negara
 - e. Pangkat/Gol : Pembina/ IV A
 - f. Jabatan : Lektor Kepala
 - g. Fakultas/ Jurusan : FISIP / Administrasi Negara
 - h. Alamat kantor : Jalan Sumantri Brojonegoro No. 1, Kampus FISIP UNILA, Gd. B Lt 1, Rajabasa, Bandar Lampung
4. Anggota Penulis : --

Bandar Lampung, 27 Maret 2023



Mengetahui
Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama
FISIP Universitas Lampung

Dr. Dedy Hermanan, M. Si
NIP. 197507202003121002

Penulis,

Dra. Dian Kagungan, M.H.
NIP. 196908151997032001



Menyetujui,
Ketua LPP3M Universitas Lampung

Prof. Dr. Wan Abas Zakaria, M.S
NIP. 19610826 198702 1 001

Kabupaten Pesawaran

“BUMI ANDAN JEJAMA”

Innovative Government Pemerintah Kabupaten Pesawaran
Bidang Pembangunan Daerah: *Sinergitas Stakeholder*
dalam Pelaksanaan Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera
(GaDIS)

Penulis: Dian Kagungan

Hak Cipta © 2022 pada penulis
Edisi Pertama: Cetakan I ~ 2022

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Data Buku:

Format : 17 x 24 cm
Halaman : xiv + 162 halaman
Isi : HVS 70 gram
Cover : Ivory 260 gram
Finishing : Perfect Binding
ISBN : 978-623-7572-88-6



Buku Cetak Kertas Bisa di peroleh di sini



Buku ini tersedia sumber elektronisnya

Diterbitkan Oleh:

Suluh Media

Ruko Jambusari No. 7A Yogyakarta 55283
Telp. : 0274-882262
Web. : www.grahailmu.id
Email : info.suluhmedia@grahailmu.co.id

Suluh media adalah imprint dari CV. Graha Ilmu dengan nomor Keanggotaan IKAPI 016/DIY/01



SURAT KETERANGAN JENIS BUKU

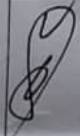

Nomor : 492 /UN26.21/PN/2023
Lampiran : 1 (Satu) Buku

Berdasarkan hasil review atas karya:

Nama : Dian Kagungan

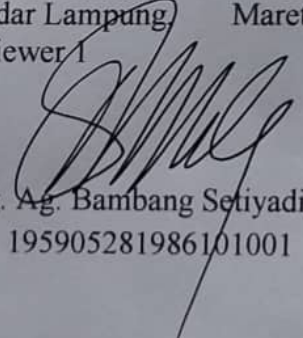
Unit Kerja : Fakultas ISIP

Dengan ini kami sampaikan hasil review dalam tabel berikut:

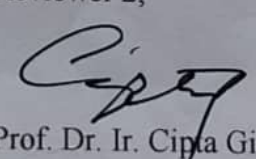
No	Judul	Keterangan				
		Referensi	Monograf	Buku Penelitian lain: termasuk Book Chapter	Buku Ajar	Buku Lain
1	Kebupaten Pesawaran :Bumi Andan Jejama” Innovative Government Pemerintah Kabupaten Pesawaran Bidang Pembangunan Daerah: Sinergitas Stakeholder dalam Pelaksanaan Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS)			a. Buku Hasil Penelitian b. BookChapter	 	

Demikian kami sampaikan, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

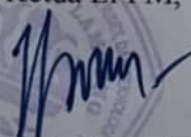
Bandar Lampung, Maret 2023
Reviewer 1


Prog. Ag. Bambang Setiyadi, Ph.D.
NIP. 195905281986101001

Reviewer 2,


Prof. Dr. Ir. Cipta Ginting, M.Sc.
NIP. 196012011984031003

Menyetujui,
Ketua LPPM,


Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP. 1971112119951210001

KABUPATEN PESAWARAN
“BUMI ANDAN JEJAMA”

Innovative Government Pemerintah
Kabupaten Pesawaran Bidang Pembangunan Daerah:
Sinergitas Stakeholder Dalam Pelaksanaan Program
Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS)

Dian Kagungan

KATA PENGANTAR

Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) merupakan satu-satunya inovasi kebijakan di bidang pembangunan daerah berupa bantuan keuangan yang ada di Provinsi Lampung yang ditujukan untuk memperkuat sekaligus memberi ruang gerak inisiatif Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sebab biasanya program-program yang dibuat oleh Pemerintah Provinsi atau Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung hanya berfokus pada bantuan peningkatan infrastruktur saja sehingga inovasi kebijakan ini seharusnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan nilai kemanfaatannya dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat desa, khususnya di Kabupaten Pesawaran.

Paradigma *good governance* mengedepankan *sinergitas* antara *state*, *private* dan *society* serta *stakeholders*. Adanya *sinergitas multistakeholders* diharapkan mampu mensukseskan pelaksanaan otonomi daerah. Namun dalam kenyataannya, tidak jarang keterlibatan *stakeholders* berkaitan dengan pelaksanaan program inovatif dari pemerintah daerah sangat minim. Permasalahan yang ditemukan di lapangan berkaitan dengan pelaksanaan program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) yaitu belum adanya administrasi & standard operating prosedur (SOP) per unit usaha dan manajemen usaha yang buruk masih mewarnai kinerja beberapa badan usaha milik desa (BUMDes) di desa-desa di Kabupaten Pesawaran. Keberhasilan dan kesuksesan pelaksanaan inovasi memerlukan *sinergitas stakeholders* yaitu antara pemerintah (negara), masyarakat, dan swasta. Namun pada kenyataannya dari beberapa penelitian yang kami lakukan, peran pihak swasta (*private*) masih minim keterlibatannya..

Buku ini dimaksudkan sebagai referensi untuk mengkaji *sinergitas stakeholder* dalam pelaksanaan program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran, Propinsi Lampung,

Keseluruhan bab dalam buku hasil penelitian ini berisi uraian fakta-fakta empiris yang diambil dari hasil-hasil penelitian dan diperkuat melalui kajian literatur yang relevan. Melalui hasil-hasil penelitian yang dilakukan penulis dan beberapa peneliti sebelumnya; yang disajikan dalam buku ini, penulis mengajak para pembaca untuk mendeskripsikan, mengelaborasi terkait pentingnya *sinergitas stakeholder* dalam pelaksanaan program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran, di ukur dari indikator komunikasi, pelaksanaan program GaDIS berjalan cukup baik yang dapat dilihat dari hubungan antar aktor *pentahelix* yang berjalan sesuai dengan tujuan. Para aktor *pentahelix* melakukan komunikasi antar pihak yang turut terlibat dalam pelaksanaan program GaDIS secara *virtual* maupun tatap muka. Koordinasi dalam pelaksanaan program GaDIS belum berjalan secara optimal, sebab seluruh aktor *pentahelix* yang terlibat dalam pelaksanaan program GaDIS cenderung berjalan dengan hanya melibatkan beberapa aktor saja, beberapa aktor *pentahelix* yang turut terlibat cenderung berjalan masing-masing.

Kehadiran buku hasil penelitian ini dihadapan para pembaca, diharapkan dapat membuka wawasan tentang pentingnya *sinergitas stakeholder* dalam pelaksanaan program

Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran,
Propinsi Lampung,

Semua pihak menyadari bahwa inovasi pembangunan daerah merupakan tanggungjawab semua pihak. Semoga buku ini berguna bagi pembaca, khususnya yang memberikan perhatian pada sinergitas stakeholder dalam kebijakan inovasi pembangunan di daerah.

Bandar Lampung, 2022
Penulis,

Dian Kagungan

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iv
PENDAHULUAN	1
1.1 Penguatan Sistem Inovasi Daerah di Indonesia.....	1
1.2 Inovasi Daerah Dan Pengaturannya Pada Undang-Undang Pemerintahan Daerah	2
BAB 2	11
TINJAUAN KONSEP KAPASITAS PEMERINTAH DAERAH	11
2.1 Konsep Kapasitas	11
2.2 Konsep Kualitas Pelayanan Publik.....	16
BAB 3	18
TINJAUAN TENTANG INOVASI DALAM PELAYANAN KEPADA MASYARAKAT (PERSPEKTIF INOVATIVE GOVERNANCE)	18
3.1 Jenis-Jenis Inovasi	21
3.2 Pengaplikasian Definisi dari Inovasi	23
3.4 Keberhasilan Inovasi	24
3.4 Inovasi Pelayanan Publik	25
3.5 Faktor-Faktor Penghambat Inovasi	28
BAB 4	32
PARADIGMA DAN INOVASI DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAERAH	32
BAB 5	34
PARADIGMA PEMERINTAHAN DAN PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK	34
BAB 6	38
RUANG LINGKUP INOVASI PEMERINTAHAN DAERAH	38
BAB 7	46
INOVASI <i>E-GOVERNMENT</i> DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH . 46	

7.1	Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)	48
BAB 8	52
KONSEP DAN PENERAPAN E GOVERNMENT.....		52
8.1	Konsep dan Penerapan Inovasi E-Government	52
8.4	Konsep Sinergi	55
8.5	Konsep Inovasi	59
8.6	Inovasi Kebijakan	61
8.6.1	Pengertian Inovasi.....	61
8.6.2	Karakteristik Inovasi	64
8.6.3	Faktor Pendukung Inovasi.....	66
8.6.4	Faktor Penghambat Inovasi.....	66
8.6.5	Inovasi di Pemerintahan Daerah	70
8.7	Kebijakan	72
8.7.1	Pengertian Kebijakan	72
8.7.2	Inovasi Kebijakan	76
8.8	Tinjauan Program.....	79
BAB 9	82
MODEL PEMBANGUNAN PROGRAM UNGGULAN DAERAH.....		82
9.1	Analisis Perkembangan Tipologi Inovasi Program Pemerintah	82
9.2.	Lima peran dalam inisiatif inovasi sektor publik	92
9.2.1	Pemecah Masalah (Problem Solver)	95
9.2.1	<i>Pemberdaya (Enabler)</i>	99
9.2.3	<i>Pemberi Motivasi (Motivator)</i>	103
BAB 10	108
Analisis Kapasitas Implementasi dan Daya Keberlanjutan Program Inovasi dan Model Pembangunan Kapasitas Program Inovasi Pemerintah Daerah		108
BAB 11	118
PROGRAM DESA MAJU ANDAN JEJAMA GERAKAN DESA IKUT SEJAHTERA. 118		
11.1	Tinjauan Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS).....	118
BAB 12	120
TINJAUAN DAYA INOVASI PEMERINTAH DAERAH DALAM PELAKSANAAN DESENTRALISASI (Studi Kasus : KABUPATEN/KOTA PROVINSI KALIMANTAN TIMUR).....		120
12.1	Definisi Inovasi	122

12.2	Arah dan Kebijakan Pembangunan Pemerintah Kabupaten/Kota di Kaltim.....	124
12.3	Program Unggulan Daerah.....	129
12.4	Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi.....	132
BAB 13	139
	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	139
13.1	Sejarah Singkat Kabupaten Pesawaran.....	139
13.2	Kondisi Geografis.....	140
13.3	Kondisi Administratif	140
13.3	Gambaran Umum Desa Sidodadi	141
BAB 14	145
	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	145
14.1	Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) Kabupaten Pesawaran	145
14.2	Prinsip-Prinsip Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran	146
14.3	Pelaksanaan prinsip-prinsip program GaDIS sesuai pasal 6 Peraturan Bupati (Perbup) Kabupaten Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017 dengan menggunakan karakteristik inovasi menurut Rogers (Noor, 2017:92).....	151
14.4	Sinergitas Stakeholder Dalam Pelaksanaan Program GaDIS Kabupaten Pesawaran.....	158
	Penutup	164
	DAFTAR PUSTAKA.....	166

PENDAHULUAN

1.1 Penguatan Sistem Inovasi Daerah di Indonesia

Gagasan tentang inovasi di daerah nampaknya bukanlah hal yang baru, dan telah ada sebelum diundangkannya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014. Pada tanggal 3 Mei 2012 diundangkannya Peraturan Bersama Menteri Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor: 03 Tahun 2012 dan Nomor 36 Tahun 2012 tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah.

Pertimbangan dari dikeluarkannya peraturan bersama ini adalah dalam rangka peningkatan kapasitas pemerintahan daerah, daya saing daerah, dan pelaksanaan *masterplan* percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia 2011-2025.

Dalam peraturan bersama tersebut, inovasi dimaksud adalah kegiatan penelitian, pengembangan, penerapan, pengkajian, perekayasaan, dan pengoperasian yang selanjutnya disebut kelitbangan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Inovasi merupakan faktor penting untuk mendukung daya saing daerah. Langkah-langkah inovasi merupakan rangkaian elaboratif guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi di daerah. Inovasi disadari tidak dapat berjalan secara sporadis dan parsial, harus merupakan kolaborasi antar aktor-aktor yang saling berinteraksi dalam suatu sistem yang disebut sebagai sistem inovasi. Peraturan bersama tersebut, memberikan pengertian sistem inovasi daerah sebagai, keseluruhan proses dalam satu sistem untuk menumbuhkembangkan inovasi yang dilakukan antar institusi pemerintah, pemerintah daerah, lembaga kelitbangan, lembaga pendidikan, lembaga penunjang inovasi, dunia usaha, dan masyarakat di daerah. Keseluruhan proses tersebut, dituangkan dalam kebijakan-kebijakan pengutan sistem inovasi daerah, dalam bentuk kebijakan nasional yang diprakarsai oleh kementerian yang dituangkan dalam rencana strategis lima tahunan kementerian. Pada provinsi, kabupaten dan kota. Gubernur menetapkan

kebijakan pengutan sistem inovasi daerah di provinsi dan kabupaten/kotadwilayahnya, sedangkan Bupati/Walikota menetapkan kebijakan pengutan sistem inovasi daerah di kabupaten/kota. Kebijakan Gubernur, Bupati/Walikota tertuang dalam *roadmap* penguatan sistem inovasi daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk periode 5 (lima) tahun dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) untuk periode 1 (satu) tahun.

Pada tahun pertama diundangkannya peraturan bersama ini, beberapa daerah telah menjalankan *roadmap* penguatan sistem inovasi daerah, seperti Kabupaten Sleman. Inovasi diarahkan pada 2 (dua) pilar yaitu sektor pertanian inovatif dan pengembangan UMKM berbasis kluster. Beberapa media juga memberitakan, lahirnya gagasan-gagasan inovasi daerah, seperti digagasnya konsep kota cerdas, pemerintah daerah didorong untuk melakukan inovasi dan pembaharuan dalam pelayanan berbasis teknologi informasi. Menjadi persoalan adalah belum terdapatnya landasan hukum inovasi daerah dengan menggunakan teknologi informasi, sebagaimana secara faktual peristiwa ini terjadi di DKI Jakarta. Penerapan *e-budgeting* yang digunakan oleh Gubernur DKI Basuki Tjahaya Purnama dalam penyusunan anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) tahun 2015. Kekhawatiran atas kriminalisasi merupakan salah satu faktor penyebab, kecendrungan langkah inovasi tersebut tidak mendapat dukungan penuh.

1.2 Inovasi Daerah Dan Pengaturannya Pada Undang-Undang Pemerintahan Daerah

Inovasi daerah, diatur dalam Pasal 386, pada ayat 1 diatur bahwa, inovasi yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah merupakan dalam rangka meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. Inovasi-inovasi tersebut merupakan semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Bentuk-bentuk pembaharuan dapat dilakukan dengan penerapan atas hasil-hasil ilmu pengetahuan dan teknologi dan temuan-temuan baru dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pengaturan ini mempertegas upaya sinergisitas antara pemerintah daerah dengan berbagai *stakeholders* dalam rangka peningkatan penyelenggaraan pemerintah daerah serta daya saing daerah. Pandangan-pandangan pembaharuan ini menjauhkan tipe penyelenggaraan manajerial yang otokratik maupun paternalistik. Administrasi dan

manajemen pemerintahan adalah keseluruhan proses penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan pada semua tingkat dan satuan organisasi, diisi dengan manusia dan sumber-sumber daya lainnya yang harus dimanfaatkan secara optimal, berdaya guna dan berhasil guna.¹⁰ Setiap tahapan penting proses penyelenggaraan tugas-tugas tersebut akan adaptif terhadap perkembangan, jika terbuka peluang adanya pembaharuan dan/atau inovasi.

Inovasi tersebut terumuskan dalam kebijakan-kebijakan, dalam merumuskannya harus mengacu pada prinsip-prinsip, di antaranya; peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan, berorientasi pada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri. Terdapat 8 (delapan) prinsip sebagai langkah-langkah merumuskan kebijakan inovasi daerah.

Paradigma Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, semakin mengedepankan partisipasi rakyat dalam mengajukan inisiatif, usulan terhadap inovasi. Hal ini dapat dicermati pengaturannya pada Pasal 388, bahwa inisiatif inovasi selain berasal dari kepada daerah, anggota DPRD, aparatur sipil negara, perangkat-perangkat daerah, akan tetapi juga inisiatif tersebut dapat berasal dari anggota masyarakat. Usulan inovasi yang berasal dari anggota masyarakat, disampaikan kepada DPRD dan/atau kepada pemerintah Daerah.

Berbagai bentuk atau wujud partisipasi anggota masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang telah dipraktekkan beberapa negara, sebagaimana dirangkum oleh Ahmad Sukardi, seperti; pengalaman Negara Filipina pada tahun 1986 pasca rezim otoriter Ferdinand Marcos. Langkah sukses dalam reformasi sistem pemerintahan daerah, di antaranya: (1) pelimpahan kekuasaan kepada daerah dalam penyediaan pelayanan dasar masyarakat, (2) peningkatan sumber dana bagi unit-unit pemerintah daerah, dan (3) yang terpenting adalah pemberian partisipasi masyarakat dalam berbagai aspek kegiatan daerah. Pengalaman di Afrika Selatan juga menunjukkan hal serupa (setelah keruntuhan rezim *apartheid*), partisipasi warga menjadi faktor determinan dalam mencapai kesuksesan pelaksanaan desentralisasi. Dari beberapa contoh tersebut menunjukkan

adanya koherensi antara partisipasi anggota masyarakat dengan penyelenggaraan pemerintahan.

Selanjutnya usulan inovasi juga dapat diajukan oleh anggota DPRD, usulan tersebut ditetapkan dalam rapat paripurna, usulan tersebut selanjutnya disampaikan kepada kepala daerah untuk ditetapkan dalam Peraturan Kepala Daerah (Perkada) sebagai inovasi daerah. Keberadaan Perkada karena, dipersyaratkan bahwa, jenis, prosedur dan metode penyelenggaraan pemerintah daerah yang bersifat inovatif ditetapkan dengan Perkada. Selanjutnya inovasi daerah yang akan dilaksanakan oleh kepala daerah, harus di laporkan kepada menteri, pelaporan tersebut meliputi cara dalam melakukan inovasi, dokumentasi bentuk-bentuk inovasi serta hasil inovasi yang kan dicapai. Pelaksanaan inovasi yang dilakukan oleh daerah-daerah selanjutnya akan dinilai oleh Pemerintah Pusat dengan memanfaatkan lembaga-lembaga yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan.

Guna meningkatkan “gairah” berinovasi pemerintah pusat memberikan *rewards* dan/atau insentif kepada pemerintah daerah yang berhasil melaksanakan inovasi. Begitupun bagi individu atau perangkat daerah yang berhasil melakukan inovasi, *rewards* dan/atau insentif diberikan oleh pemerintah daerah. Inovasi daerah semakin mendekatkan pemerintah daerah untuk mencapai tujuan negara dan tujuan otonomi, pemerintah daerah lebih “luwes,” dalam perencanaan (*planning*) sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara akurat tentang kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang, untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan, serta dalam tata kelola (*governance*) dengan pendekatan fungsional, dalam rangka pengelolaan yang lebih efektif, efisien dan akuntabel.

1.3 Gambaran Umum Isi Buku

Uraian pada buku ini berfokus pada sinergitas stakeholder dalam pelaksanaan program GaDIS di Kabupaten Pesawaran, Propinsi Lampung yang diurai ke dalam ***Bab Pertama*** Pendahuluan yang berisi uraian tentang Inovasi merupakan faktor penting untuk mendukung daya saing daerah. Langkah-langkah inovasi merupakan rangkaian elaboratif guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi di daerah. Inovasi disadari tidak

dapat berjalan secara sporadis dan parsial, harus merupakan kolaborasi antar aktor-aktor yang saling berinteraksi dalam suatu sistem yang disebut sebagai sistem inovasi. Inovasi tersebut terumuskan dalam kebijakan-kebijakan, dalam merumuskannya harus mengacu pada prinsip-prinsip, di antaranya; peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan, berorientasi pada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri. Terdapat 8 (delapan) prinsip sebagai langkah-langkah merumuskan kebijakan inovasi daerah.

Bab Ke dua Tinjauan konsep kapasitas Pemerintah Daerah. Konsep kapasitas memiliki cakupan yang luas. Kapasitas ternyata tidak hanya mencakup kepada aspek pasif dari rangkaian sumber daya untuk pelaksanaan suatu kegiatan sistem manusia, namun juga mencakup aspek-aspek dinamis yang berperan secara aktif dan berkelanjutan dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan.

Bab Ke tiga menguraikan tentang Inovasi di sektor publik adalah salah satu jalan atau bahkan *breakthrough* untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi di sektor publik. Karakteristik dari sistem di sektor publik kaku harus mampu dicairkan melalui penularan budaya inovasi. Inovasi yang biasanya ditemukan di sektor bisnis kini mulai diterapkan dalam sektor publik. Budaya inovasi harus dapat dipertahankan dan dikembangkan dengan lebih baik. Hal ini tidak terlepas dari dinamika eksternal dan tuntutan perubahan yang sedemikian cepat, yang terjadi di luar organisasi publik. Selain itu perubahan di masyarakat juga begitu penting sehingga demikian, maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespons secara cepat setiap perubahan yang terjadi.

Bab Ke empat Menguraikan tentang paradigma dan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Administrasi publik itu ada untuk memudahkan pekerjaan birokrasi pemerintahan. Ketika berbicara kemudahan itu, maka administrasi publik tidak bisa dilepaskan pada konteks ataupun keadaan/lingkungan iab erada dan pihak yang mengendalikan, kedua hal tersebut pada akhirnya dipengaruhi oleh paradigma yang dipergunakan. Dalam konteks merespons lingkungan pemerintahan dewasa ini maka

bagi pemerintah daerah inovasi menjadi sebuah keharusan dalam mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat di daerahnya

Bab Ke lima menguraikan tentang *paradigm pemerintahan dan paradigm administrasi public*.

Konsep *Governance* berpandangan bahwa negara atau pemerintah di era global tidak lagi diyakini sebagai satu-satunya institusi atau aktor yang mampu secara efisien, ekonomis dan adil menyediakan berbagai bentuk pelayanan publik sehingga paradigma *Governance* memandang penting kemitraan (*partnership*) dan jaringan (*networking*) antar banyak *stakeholders* dalam penyelenggaraan urusan publik. Paradigma administrasi dalam menilai eksistensi pemerintahan (daerah) dapat diukur pada seberapa besar pemerintah melaksanakan tugasnya dan seberapa besar keterlibatan masyarakat di dalam proses pemerintahan. Paradigma tersebut tidak melepaskan esensi dari sebuah birokrasi publik yang mengedepankan prinsip efisiensi dan efektivitas.

Meski praktek birokrasi diupayakanse maju mungkin, namun birokrasi pemerintahan itu sendiri tidak dapat mengelak untuk menyesuaikan diri dengan semangat dan kondisi yang diwarisi sebelumnya, seperti hierarkhi yang berakar dengan budaya pamongpraja. Karena bagaimanapun juga birokrasi cukup terikat kepada kondisi budaya masyarakat. Mengubah kultur birokrasi bukan hal yang mudah apalagi birokrasi yang belum terbebas dari kecenderungan aristokrasi, feodalisme, dan arogansi kekuasaan. Namun jika para pimpinan nasional memiliki *political will* yang kuat, upaya perbaikan itu bukan hal yang mustahil untuk dilaksanakan karena adanya hierarkhi kewenanganpun memiliki pengaruh yang integratif termasuk dalam dunia birokrasi. Modernisasi birokrasi masih sangat mungkin memengaruhi birokrasi dalam konteks penerapan aspek-aspek rutin dari pemerintahan, terutama dalam wujud kedisiplinan dalam mengelola proses pembangunan.

Dengan upaya "*mix*" antara modernisasi dan unsur-unsur lokal, maka muatan patriotisme positif dirasakan masih layak diakomodasi.

Dewasa ini kita semakin membutuhkan birokrasi yang mampu menjawab kebutuhan zaman, hal itu berarti kita butuh birokrasi yang berfungsi *entrepreneurial* yang diwujudkan melalui kebijakan yang menciptakan lingkungan makroekonomi yang stabil dalam rangka mengurangi resiko investasi jangka menengah dan panjang. Selain itu, birokrasi melaksanakan berbagai program deregulasi dan debirokratisasi untuk mengurangi *high cost economy* dengan proses usaha dan reduksi biaya administrasi, terutama yang menyangkut perdagangan, investasi dan kegiatan usaha ekonomi pada umumnya.

Bab ke enam menguraikan tentang Inovasi dalam pelayanan publik dipandang sebagai upaya membawa ide- ide baru dalam implementasi, dicirikan oleh adanya perubahan langkah yang cukup besar, berlangsung lama dan berskala cukup umum sehingga dalam proses implementasinya berdampak cukup besar terhadap organisasi dan tata hubungan organisasi. Inovasi dalam pelayanan publik mempunyai ciri khas, yaitu sifatnya yang *intangible* karena inovasi layanan dan organisasi tidak semata berbasis pada produk yang dapat dilihat melainkan pada perubahan dalam hubungan pelakunya, yaitu antara *service provider* dan *servicereceiver (user)*. Secara umum inovasi dalam layanan publik ini bisa lahir dalam bentuk inisiatif, seperti:

1. Kemitraan dalam penyampaian layanan publik, baik antara pemerintah dan pemerintah, sektorswasta dan pemerintah.
2. Penggunaan teknologi informasi untuk komunikasi dalam pelayanan publik.
3. Pengadaan atau pembentukan lembaga layanan yang secara jelas meningkatkan efektivitas layanan (kesehatan, pendidikan, hukum dan keamanan masyarakat)

Di dalam pelaksanaan pembangunan, terdapat delapan faktor yang memengaruhi perkembangan inovasi di daerah yakni regulasi; kolaborasi; perencanaan daerah; kepemimpinan daerah; kelembagaan inovasi dan *roadmap* ke depan; anggaran; ketersediaan infrastruktur; serta kualitas dan kuantitas daerah. Berdasarkan kajian yang sudah dilakukan ada tiga hal utama yang memengaruhi kesuksesan inovasi di suatu daerah, yaitu kepemimpinan, regulasi, dan anggaran. "Leadership kepala daerah memiliki peran sentral inisiasi di daerah. Kemudian kepastian hukum, kapasitas aparatur daerah kualitas dan kuantitas juga krusial. Selain itu, dukungan swasta dan non pemerintah

menjadi suatu kebutuhan. Pembangunan daerah tidak hanya mengandalkan program-program yang bersumber dari pemerintah pusat. Hal itu berarti pemerintah daerah bisa berinovasi untuk mensejahterakan masyarakatnya. Inovasi tersebut dalam konteks upaya mencari daya pengungkit (*leverage*) yang berujung pada penentuan skala prioritas.

Bab Ke tujuh menguraikan tentang E-government pada dasarnya adalah pemanfaatan penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan publik kepada masyarakat dengan menyediakan pelayanan publik melalui internet baik dalam bentuk informasi, pengunduhan formulir, maupun transaksi elektronik.

Pada Intruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government* disebutkan bahwa dalam rangka kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan dan pendayagunaan informasi dalam *volume* yang besar secara cepat dan akurat, pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam proses pemerintahan (*e- government*) akan meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan maka seluruh pemangku jabatan semestinya mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing guna terlaksananya pengembangan *e-government* secara nasional dengan berpedoman pada Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government*.

Bab ke delapan menguraikan tentang konsep Inovasi akan berhasil apabila masyarakat memiliki kemampuan untuk menjangkanya. Inovasi menjadi tidak berarti apa-apa, dan tidak membuat perbedaan apabila tidak dimanfaatkan publik secara luas. Selanjutnya, menjadikan inovasi sebagai perilaku birokrasi Pemda diyakini membawa dampak positif dalam sistem pemerintahan karena setiap inovasi sektor publik yang tercipta pada dasarnya adalah untuk memudahkan masyarakat dalam menikmati pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Oleh karena itu pemerintah dituntut untuk selalu berinovasi agar bisa mempercepat terselenggaranya pemerintahan yang "*good governance*". Sehingga apa yang didambakan oleh masyarakat selama ini dapat terealisasi dengan maksimal

Bab Ke Sembilan menguraikan tentang instrumen kebijakan untuk layanan yang relatif baru, penilaian dampak jarang terjadi. Kurangnya indikator dan langkah-langkah inovasi layanan juga menghalangi pemahaman tentang dampak dari inovasi layanan dan kebijakan. Tantangan utama bagi pembuat kebijakan adalah untuk mengidentifikasi dan beradaptasi praktik terbaik untuk mempromosikan inovasi layanan. Pengukuran telah membaik, namun masih banyak tantangan:

- Survei dan pedoman pengukuran harus bersaing dengan meningkatnya kompleksitas bagaimana R & D dan kegiatan inovasi yang diselenggarakan di dalam dan di perusahaan-perusahaan.
- Cakupan layanan dalam survei inovasi telah meningkat, namun sedikit informasi yang dikumpulkan pada layanan inovasi: pertanyaan baru / indikator harus dikembangkan dan diuji.
- Selain survei, sumber informasi lainnya harus lebih dieksploitasi (*misalnya* data administratif).
- Infrastruktur data untuk menganalisis inovasi layanan berbasis harus diperkuat, dan akses bagi para peneliti untuk data (mikro-data, data sektor publik, dll) harus difasilitasi.

Bab ke sepuluh menguraikan tentang Program GaDIS

Program GaDIS merupakan sebuah inovasi kebijakan pemberian *reward* atau penghargaan kepada desa yang berprestasi. Melalui Peraturan Bupati (Perbup) Kabupaten Pesawaran nomor 49 tahun 2017, Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran mengeluarkan kebijakan menyalurkan anggaran melalui Program GaDIS untuk menstimulus desa lain agar bisa mencontoh keberhasilan desa yang menjadi *pilot project*.

Bab Kesebelas menguraikan tentang pemerintah daerah harus mampu membangun hubungan yang selaras dan harmonis dengan masyarakat dan dunia usaha untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good governance*). Agar hubungan yang dimaksud dapat selaras dan harmonis, pemerintah perlu melakukan reposisi sebagai motivator, dinamisator dan inisiator, sehingga kewenangan yang dimiliki mampu menghantarkan masyarakat pada perikehidupan yang layak, makmur dan sejahtera.

Di sinilah diperlukan adanya daya inovatif pemerintah daerah dalam mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan. Daya inovasi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah kemampuan pemerintah daerah dalam menghasilkan kreatifitas sebagai upaya dalam pengelolaan potensi sumberdaya alam yang tersedia secara optimal dan/atau mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat setempat. Karena tidak ada alasan lagi bagi pemerintah daerah untuk tidak dapat melakukan apa yang dibutuhkan masyarakat di daerah seperti ketika masih berlaku sistem pemerintahan yang sentralistik.

***Bab Ke dua belas** menguraikan tentang gambaran umum lokasi penelitian*

***Bab Ketiga belas** menguraikan tentang implementasi suatu kebijakan publik harus mengutamakan asas demokratis dalam ruang lingkup masyarakat agar tujuan dari suatu program kebijakan tersebut dapat tercapai. Sebagai contohnya Program GaDIS yang ditujukan pada pemberdayaan masyarakat desa di Pesawaran, berdasarkan hasil observasi dan wawancara di Desa Sidodadi didapatkan data bahwa desa ini telah mengimplementasikan Program GaDIS dengan menjunjung tinggi asas demokratis dalam seluruh proses kegiatan usaha mulai dari penentuan kegiatan usaha yang akan direncanakan hingga pengimplementasian kegiatan usaha tersebut. Cara yang digunakan oleh Pemerintah Desa Sidodadi dalam menjunjung tinggi demokratis ialah dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat seperti contohnya melakukan musyawarah dusun untuk menampung seluruh aspirasi masyarakat dusun dalam membuat proposal kegiatan usaha yang akan diajukan, lalu melakukan sistem perankingan yang dilakukan oleh Pemerintah desa yang berkoodinasi dengan Badan Usaha milik Desa (BumDes) untuk memilih dan meranking proposal kegiatan usaha yang selanjutnya akan dimusyawarahkan kembali bersama masyarakat melalui musyawarah perencanaan dan pembangunan desa (Musrenbangdes).*

BAB 2

TINJAUAN KONSEP KAPASITAS PEMERINTAH DAERAH

2.1 Konsep Kapasitas

Kapasitas merupakan konsep yang menunjukkan kepada kemampuan suatu unit tertentu, seperti individu, organisasi, kelompok organisasi dan sistem. Pemahaman ini bisa dilacak dari beberapa pengertian mengenai kapasitas yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Diantaranya adalah Milen (2004) yang mengemukakan bahwa kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan terus menerus. Milen menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “fungsi sebagaimana mestinya”, memiliki kaitan dengan tugas-tugas pokok yang ditetapkan dari pekerjaan tim, organisasi atau sistem. Kapasitas dalam pengertian tersebut merupakan suatu bentuk sumber daya yang menentukan arah pelaksanaan tugas pokok dari suatu unit guna mencapai kinerja yang baik dan berkelanjutan.

Jika Milen memaknai kapasitas sebagai bentuk dari sumber daya, maka O.J. Umeh (1992) melihat kapasitas sebagai suatu proses identifikasi dan pengembangan keahlian-keahlian yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan manajemen dan pengambilan kebijakan dalam pemerintahan. Definisi dari O.J.Umeh ini dikemukakan dalam Turner (1997), sebagai berikut:

Capacity in government is the process of identifying and developing the management skill necessary to address policy problems; attracting, absorbing and managing financial, human and information resources; and operating program effectively, including evaluating program outcomes to guide future activities (Turner, 1997: 91).

Apabila melihat definisi tersebut, dapat dicermati suatu arah pengertian yang mengkutub kepada aspek kemampuan dari suatu unit tertentu. Dalam pengertian Umeh, hal itu merujuk kepada kemampuan suatu institusi pemerintahan. Definisi yang dikemukakan olehnya lebih menunjuk kepada penggunaan kapasitas spesifik dalam konteks pemerintahan, yaitu memecahkan masalah kebijakan.

Diketahui juga pengertian tentang kapasitas dari Morgan (2012). Beliau secara lebih ringkas mendefinisikan kapasitas sebagai: "*capacity is the emergent combination of attributes that enables a human system to create developmental values*". Kapasitas dalam pengertian ini juga menunjuk kepada kemampuan untuk melakukan sesuatu, hanya saja lebih melihatnya sebagai bentuk kombinasi dari berbagai atribut- atribut yang menjadi pendorong bagi kinerja suatu sistem dalam upayanya untuk menciptakan nilai-nilai pembangunan. Definisi dari Morgan ini lebih ringkas namun cukup jelas menggambarkan tentang kapasitas dalam konteks organisasi dan manajemen.

Selanjutnya Morgan (2012) mengemukakan bahwaterdapat lima karakteristik pokok atau aspek dari kapasitas, yaitu:

Kapasitas adalah tentang pemberdayaan dan identitas, kelengkapan yang dapat mengarahkan organisasi atau sistem untuk tumbuh, menjadi lebih beragam atau kompleks. Agar dapat berkembang dalam cara tersebut, sistem membutuhkan kekuasaan, kendali dan ruang. Kapasitas tersebut dilaksanakan secara bersama sama dengan tindakan masyarakat untuk mempengaruhi kehidupan masing-masing dalam gaya tertentu.

- 1) Kapasitas harus dilakukan dengan kemampuan bersama, hal itu terdiri dari kombinasi atribut-atribut yang membuat sistem mampu berjalan, nilai penyampaian, memperkuat hubungan dan memperbarui dirinya sendiri. Dalam istilah yang lain merupakan kemampuan untuk membuat sistem – individu, kelompok, organisasi, kelompok organisasi- mampu melakukan sesuatu dengan intens dan efektif serta dalam skala waktu tertentu.
- 2) Kapasitas sebagai wujud atau kondisi yang secara inheren merupakan fenomena sistem (*systems phenomenon*). Kapasitas merupakan kelengkapan penting atau sebagai efek interaksi. Hal tersebut muncul sebagai keterlibatan dinamis dari kombinasi kompleks perilaku, sumber daya, strategi dan keahlian, baik yang berwujud

ataupun yang tidak berwujud. Kapasitas dalam hal ini diperkuat dari posisi sistem dalam konteks tertentu dan biasanya berkaitan dengan aktivitas kompleks manusia yang tidak dapat hanya dilihat dari perspektif teknis yang eksklusif.

- 3) Kapasitas merupakan wujud potensial yang temporer dan sulit dimengerti. Hal itu tentang kondisi laten sebagai posisi oposisi dari energi kinetik. Kinerja, secara kontras merupakan tentang eksekusi dan implementasi atau hasil dari aplikasi/ penggunaan kapasitas. Sesuatu yang *given* dalam kualitas laten ini, bahwa kapasitas tergantung kepada derajat luas yang tidak berwujud yang sulit untuk dipengaruhi, dikelola dan diukur. Sebagai wujud atau

kondisi, dapat menghilang secara cepat dalam struktur yang kecil dan rentan. Wujud potensial ini membutuhkan penggunaan pendekatan yang berbeda dalam pembangunan, manajemen, pengukuran dan monitoring.

- 4) Kapasitas adalah tentang penciptaan nilai-nilai publik. Semua negara, dalam derajat pembangunan mereka masing-masing, memiliki beberapa contoh kapasitas efektif yang menjatuhkan kepentingan publik. Bentuk yang paling jelas adalah korupsi yang terorganisasi, perilaku kelompok kriminal dan konspirasi yang terorganisasi dan pemenjaraan institusi publik. Pada beberapa negara, beragam jenis kapasitas berkompetisi untuk kekuasaan, kendali dan sumber daya. Kapasitas dalam hal ini merujuk kepada kemampuan suatu kelompok atau sistem untuk berkontribusi positif terhadap kehidupan publik.

Dari beberapa karakteristik tersebut, tampak bahwa konsep kapasitas memiliki cakupan yang luas. Kapasitas ternyata tidak hanya mencakup kepada aspek pasif dari rangkaian sumber daya untuk pelaksanaan suatu kegiatan sistem manusia, namun juga mencakup aspek-aspek dinamis yang berperan secara aktif dan berkelanjutan dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Dengan berdasarkan kepada karakteristik tersebut maka dapat diidentifikasi beberapa esensi pokok dari konsep kapasitas yaitu:

1. Kapasitas itu terdiri dari komponen atau elemen dasar seperti sumber daya finansial, struktur, informasi, budaya, lokasi, nilai dan lainnya.
2. Kapasitas itu mengacu kepada kompetensi yang fokus, keahlian, perilaku, motivasi, pengaruh dan kemampuan individual.

3. Kapasitas itu dapat diasosiasikan dengan kapabilitas yang merujuk kepada lingkup keahlian kolektif yang terdiri dari keahlian teknis, logistik atau "*hard skill*" (seperti analisis kebijakan, penilaian sumber daya lain, manajemen keuangan) dan keahlian umum atau "*soft skill*" (seperti kemampuan untuk memperoleh legitimasi, beradaptasi, menciptakan makna dan identitas).
4. Kapasitas itu merujuk kepada keseluruhan kemampuan sistem untuk menciptakan nilai.

Setelah diketahui esensi dari konsep kapasitas, selanjutnya perlu dipahami juga jenis-jenis dari kapasitas secara spesifik. Hal ini bermanfaat untuk lebih mengerucutkan beberapa aspek pokok dari masing-masing jenis kapasitas dalam aktivitas penyelenggaraan pemerintahan yang beragam. Berkaitan dengan itu, Sullivan dan Skelcher (2002) dalam Sullivan, Barnes dan Matka (2006) mengemukakan kerangka pemikirannya tentang kapasitas. Mereka mengutarakan bahwa kapasitas itu dapat diidentifikasi dalam beberapa wujud, yaitu:

1. Kapasitas Strategis (*Strategic capacity*). Kapasitas dalam hal ini mencakup misi, agenda, intervensi spesifik dan tujuan yang dicakupkan dalam proses penyampaian. Kapasitas strategis ini yang mendorong komponen-komponen terlibat untuk bertindak secara kolektif dalam rangka mencapai misi dengan penggunaan dukungan infrastruktur.
2. Kapasitas Kepemerintahan (*Governance capacity*). Kapasitas ini berkaitan dengan tujuan penyampaian kepentingan publik yang mengombinasikan beragam sumber daya. Dalam pelaksanaannya kapasitas ini memerlukan bangunan formal tertentu yang dapat mengelola aliran sumber daya tersebut. Selain itu juga membutuhkan pengembangan mekanisme akuntabilitas, sehingga aktivitas kolaborasi yang dilakukan menjadi transparan dan terbuka bagi *stakeholder* yang relevan.
3. Kapasitas Operasional (*Operational capacity*). Kapasitas ini merujuk kepada bentuk cara yang dilakukan oleh para aktor dalam menggunakan beragam mekanisme untuk memaksimalkan upaya kolaborasi mereka dalam rangka menyampaikan jenis layanan atau proyek yang baru.
4. Kapasitas Praktis (*Practice capacity*). Kapasitas ini berfokus pada keahlian dan

kemampuan para profesional dan lainnya. Keahlian dan dukungan yang esensial diperlukan untuk mencapai kemanfaatan bersama.

5. Kapasitas Komunitas (*Community capacity*). Kapasitas ini berkaitan dengan pelibatan publik sebagai pengguna layanan atau anggota komunitas yang merupakan elemen kunci bagi berbagai inisiatif pemerintah. Secara konsekuen, kerja sama diperlukan untuk memenuhi kebutuhan publik, mendukung keterlibatan komunitas dan warga yang berpeluang untuk semakin membuka kerja sama yang kuat.

Jenis-jenis kapasitas itu lebih didasarkan kepada fokus lingkup dengan arah substansi praktik yang berbeda. Dari jenis kapasitas yang telah diuraikan, dapat dilihat bahwa kapasitas tidak hanya dibutuhkan untuk kepentingan internal unit atau organisasi, namun juga melibatkan relasi dengan keberadaan pihak lain yang memiliki kaitan dengan aktivitas pemerintahan. Meskipun memiliki lingkup fokus yang berbeda namun masing-masing konsep kapasitas tetap memiliki persamaan esensial, yaitu tentang rangkaian komponen yang menjadi dasar bagi

1. aktivitas-aktivitas interaksional dalam unit pemerintahan ataupun antara pemerintah dengan unit lainnya, seperti masyarakat dan para *stakeholder*.
2. Berdasarkan uraian dari beberapa pendapat tersebut maka dapat dicermati bahwa kapasitas sebagai konsep memiliki karakteristik yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tingkatan. Soeprapto menguraikan tingkatan tersebut secara teknis dan mengidentifikasi contohnya. Tingkatan yang pertama disebut tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu. Tingkatan kedua adalah tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contoh struktur organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi. Sementara, tingkatan ketiga contohnya keterampilan- keterampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi. Dari gambar tersebut dapat dikemukakan adanya lingkup dan tingkatan yang saling berkesinambungan. Tingkatan kapasitas pemerintah daerah yang dikemukakan

oleh Soeprapto merupakan acuan penting untuk mengidentifikasi lingkup yang berbeda dari konsep kapasitas.

Dengan melihat definisi dan konsep yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa kapasitas merupakan serangkaian komponen institusional yang menjadi dasar bagi aktivitas kinerja pada suatu unit pemerintahan ataupun antara unit pemerintah dengan unit diluar pemerintahan. Kapasitas dalam kesimpulan ini memiliki beberapa bentuk ukuran-ukuran yang terlebih dahulu perlu untuk diidentifikasi.

2.2 Konsep Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik merupakan tolak ukur untuk menentukan bagaimana kinerja layanan publik di suatu lembaga penyedia layanan publik. Menurut Pasolong (2010:132), terkait kualitas pelayanan publik, adalah sbb:

“Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang menyandang arti relatif bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terdapat persyaratan atau spesifikasinya itu terpenuhi berarti kualitas suatu hal yang dimaksud dapat dikatakan baik, sebaliknya jika persyaratan tidak terpenuhi maka dapat dikatakan tidak baik. Secara teoretis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat”.

Sinambela (2006:6) menjelaskan bahwa untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

- a. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
 - b. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - c. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
 - d. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
1. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek

apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.

2. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Gasparz dalam Sinambela (2006:7) mengemukakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok:

1. Kualitas terdiri atas sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk.
2. Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Di samping itu, Zeithhalm-Parasuman-Berry dalam Pasolong (2010:135), mengatakan bahwa untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, ada beberapa indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi tersebut yaitu :

1. *Tangibles*: kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.
2. *Reliability*: kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
3. *Responsivess*: kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
4. *Assurance*: kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
5. *Emphaty*: sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Menurut Sinambela (2006:29), agar terdapat kepastian pelayanan publik perlu segera disusun standar pelayanan yang jelas. Standar demikian diperlukan bukan hanya kepastian pelayanan, tetapi juga dapat digunakan untuk menilai kompetensi aparatur dan usaha untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik. Hak-hak masyarakat dalam pelayanan publik perlu *diekspose* untuk diketahui masyarakat, demikian pula kewajiban aparatur dalam memberi pelayanan.

BAB 3

TINJAUAN TENTANG INOVASI DALAM PELAYANAN KEPADA MASYARAKAT (PERSPEKTIF INOVATIVE GOVERNANCE)

Istilah inovasi memang selalu diartikan secara berbeda-beda oleh beberapa ahli. Menurut Suryani (2008:304), Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun objek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Namun demikian, dalam konteks pemasaran dan konteks perilaku konsumen inovasi dikaitkan dengan produk atau jasa yang sifatnya baru. Baru untuk merujuk pada produk yang memang benar-benar belum pernah ada sebelumnya di pasar dan baru dalam arti ada hal yang berbeda yang merupakan penyempurnaan atau perbaikan dari produk sebelumnya yang pernah ditemui konsumen di pasar.

Kata inovasi dapat diartikan sebagai “proses” atau “hasil” pengembangan dan atau pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses yang dapat memberikan nilai yang lebih berarti. Menurut Rosenfeld dalam Sutarno (2012:132), inovasi adalah transformasi pengetahuan kepada produk, proses dan jasa baru, tindakan menggunakan sesuatu yang baru. Sedangkan menurut Mitra pada buku tersebut dan pada halaman yang sama, bahwa

inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru atau dengan kata lain merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses dan jasa baru. Namun menurut Vontana (2009:20), inovasi adalah kesuksesan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna, komunitas, sosietas dan lingkungan.

Hampir sama dengan inovasi organisasi menurut Sutarno (2012:134-135) yang didefinisikan sebagai cara-cara baru dalam pengaturan kerja, dan dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Inti dari inovasi organisasi adalah kebutuhan untuk memperbaiki atau mengubah suatu produk, proses atau

jasa. Inovasi organisasi mendorong individu untuk berpikir secara mandiri dan kreatif dalam menerapkan pengetahuan pribadi untuk tantangan organisasi. Semua organisasi bisa berinovasi termasuk untuk organisasi perusahaan, rumah sakit, universitas, dan organisasi pemerintahan. Pentingnya nilai, pengetahuan dan pembelajaran dalam inovasi organisasi sangat penting.

Menurut Yogi dalam LAN (2007:115), inovasi biasanya erat kaitannya dengan lingkungan yang berkarakteristik dinamis dan berkembang. Pengertian inovasi sendiri sangat beragam, dan dari banyak perspektif. Menurut Rogers dalam LAN (2007:115) menjelaskan bahwa inovasi adalah sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan menurut Damanpour bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi proses produk yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi.

Menurut Rogers dalam LAN (2007:116) mengatakan bahwa inovasi mempunyai atribut sebagai berikut:

1. Keuntungan Relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2. Kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta-merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

3. Kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4. Kemungkinan Dicoba

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. Kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segibagaimana sebuah inovasi bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa inovasi merupakan suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sebelumnya berupa hasil pemikiran dan ide yang dapat dikembangkan juga diimplementasikan agar dirasakan manfaatnya.

Inovasi erat kaitannya teknologi dan informasi, khususnya internet, memiliki peranan penting dalam meningkatkan transparansi. Richard Heeks dalam LAN (2007:98) mengelompokkan manfaat teknologi informasi dan komunikasi dalam dua kelompok, yaitu:

1.1 Manfaat pada Tingkat Proses

- a. Menghemat biaya: mengurangi biaya transaksi bagi masyarakat untuk akses ke informasi pemerintah dan mengirim informasi ke pemerintah, mengurangi biaya bagi pemerintah untuk menyediakan informasi.
- b. Menghemat waktu: mempercepat proses internal dan proses pertukaran data dengan instansi lain.
- c. Mengurangi keterbatasan: dimana pun, kapan pun informasi dan layanan pemerintah dapat diakses oleh masyarakat.
- d. Keputusan yang lebih baik: pimpinan dapat mengontrol kinerja stafnya, mengontrol kegiatan, ataupun mengontrol kebutuhan.

2.1 Manfaat pada Tingkat Pengelolaan

- a. Mengubah perilaku aparatur: mengurangi interes pribadi dan meningkatkan interes rasional atau nasional. Misalnya dalam mengurangi tindakan korupsi, mengurangi pemalsuan, kerja lebih efektif dan efisien dan perlakuan terhadap masyarakat yang lebih setara dalam pelayanan publik.

- b. Mengubah perilaku masyarakat: partisipasi yang lebih besar terhadap proses pemerintahan dan memperluas kesempatan pemasok untuk ambil bagian dalam pelayanan pengadaan barang atau jasa.
- c. Pemberdayaan: meningkatkan keseimbangan kekuatan antar kelompok, melalui kemudahan, akses ke informasi pemerintahan. Pemberdayaan aparatur lebih meningkat melalui akses ke informasi yang dibutuhkan mereka dalam menjalankan tugas dan fungsinya, pemberdayaan pemasok melalui akses ke informasi tentang pengadaan barang dan jasa dan pemberdayaan manajer melalui akses ke informasi mengenai stafnya dan sumber daya lainnya.

3.1 Jenis-Jenis Inovasi

Menciptakan inovasi harus bisa menentukan inovasi seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam meningkatkan pelayanan PT. PLN (Persero) agar inovasi tersebut dapat berguna dan bertahan lama. Jenis-jenis inovasi menurut Robertson dalam Nugroho (2003:395) diharapkan dapat memberikan masukan yang positif dalam menciptakan inovasi layanan PT. PLN, jenis- jenis inovasi tersebut antara lain:

- a. Inovasi Terus Menerus

Adalah modifikasi dari produk yang sudah ada dan bukan pembuatan produk yang baru sepenuhnya. Inovasi ini menimbulkan pengaruh yang paling tidak mengacaukan pola perilaku yang sudah mapan. Contohnya memperkenalkan perubahan model baru, menambahkan mentol pada rokok atau mengubah panjang rokok.

- b. Inovasi Terus Menerus Secara Dinamis

Mungkin melibatkan penciptaan produk baru atau perubahan produk yang sudah ada, tetapi pada umumnya tidak mengubah pola yang sudah mapan dari kebiasaan belanja pelanggan dan pemakaian produk. Contohnya antara lain, sikat gigi listrik, *compact disk*, makanan alami dan raket tenis yang sangat besar.

- c. Inovasi Terputus

Melibatkan pengenalan sebuah produk yang sepenuhnya baru yang menyebabkan pembeli mengubah secara signifikan pola perilaku mereka. Contohnya, komputer, *videocassete recorder*.

Menurut Wibisono (2006:113) cara yang paling mudah untuk mendeteksi keberhasilan inovasi adalah melalui pengecekan didapatkannya pelanggan baru (*akuisisi pelanggan*), pertumbuhan penjualan, loyalitas pelanggan, dan peningkatan margin keuntungan.

Nugroho (2003:395) berpendapat bahwa kebanyakan produk baru berasal dari bentuk terus menerus. Pada tahun-tahun belakangan adalah modifikasi atau perluasan dari produk yang sudah ada, dengan sedikit perubahan pada pola perilaku dasar yang diminta oleh konsumen. Namun dari jenis-jenis inovasi tersebut, penulis lebih memilih inovasi terus menerus secara dinamis. Karena PT. PLN (Persero) Rayon Way Halim menciptakan inovasi pelayanan publik yang tidak sepenuhnya mengubah secara signifikan produk yang sudah ada sebelumnya namun hanya dengan menambah pola pada produk sebelumnya sehingga terlihat semakin canggih.

Secara umum Rogers yang dikutip oleh Suwarno (2008), menyatakan inovasi mempunyai beberapa atribut atau sejumlah karakteristik atau ciri-ciri sebagai berikut:

a. *Relative advantage* (kemanfaatan)

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu adasebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

b. *Compatibility* (kesesuaian)

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta-merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

c. *Complexity* (kompleksitas)

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

d. *Triability* (aplikasi)

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

e. *Observability* (pengamatan)

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Inovasi merupakan cara baru untuk menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu.

3.2 Pengaplikasian Definisi dari Inovasi

Terdapat empat faktor yang mendasarinya, menurut Nugroho (2003:398), terdiri dari:

d. Orientasi Produk

Konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas dan *performance* terbaik serta inovatif. Perusahaan seringkali mendesain produk tanpa *input* dari *customer*.

e. Orientasi Pasar

Kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan dari target market serta memberikan kepuasan secara lebih baik dibandingkan pesaing.

Ada empat faktor yang menjadi landasan utama konsep ini, yaitu:

1. Penentuan target *market* secara tepat dan mempersiapkan program pemasaran yang sesuai.
2. Fokus pada *customer needs* untuk menciptakan *customer satisfaction*.
3. *Integrated marketing*, setiap bagian atau departement dalam perusahaan bekerja sama untuk melayanikepentingan konsumen yang terdiri dari dua tahap, yaitu: fungsi-fungsi marketing harus terkoordinir dan kerja sama antar departement.
4. *Profitability*, profit diperoleh melalui penciptaan nilai

3.4 Keberhasilan Inovasi

Produk baru yang dibuat perlu diperkenalkan kepada pasar agar produk tersebut diterima dan dipakai secara meluas. Proses mulai dikenalkan hingga digunakan oleh masyarakat secara luas inilah yang disebut proses difusi. Rogers dalam Suryani (2008:305) mendefinisikannya sebagai proses dimana inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu, dalam suatu jangka waktu tertentu diantara anggota suatu sistem sosial. Menurut Rogers dalam difusi ini terdapat beberapa faktor yang menentukan keberhasilan difusi inovasi, yaitu ada empat faktor:

a. Karakteristik Inovasi (Produk)

Sebuah produk baru dapat dengan mudah diterima oleh konsumen (masyarakat) jika produk tersebut mempunyai keunggulan relatif. Artinya produk baru akan menarik konsumen jika produk tersebut mempunyai kelebihan dibandingkan produk-produk yang sudah ada sebelumnya di pasar. Contohnya, *handphone*. Dalam waktu yang relatif pendek telah banyak digunakan oleh masyarakat karena produk tersebut mempunyai keunggulan relatif dibandingkan dengan sarana komunikasi sebelumnya.

Faktor produk lain berupa *compability* juga berpengaruh terhadap hasil inovasi. Produk yang kompatibel adalah produk yang mampu memenuhi kebutuhan, nilai-nilai, dan keinginan konsumen secara konsisten. Faktor ketiga dari karakteristik produk berpengaruh terhadap difusi adalah *kompleksitas*. Semakin kompleks, semakin sulit mengoperasikannya, semakin tidak menarik konsumen. Konsumen akan memilih produk yang sederhana dan mudah digunakan. Konsumen lebih menarik menggunakan produk yang lebih sederhana dibandingkan dengan produk yang kesulitan dalam pengoperasiannya. Faktor keempat adalah kemampuan untuk dicoba (*triability*). Produk baru apabila memberikan kemudahan untuk dicoba dan dirasakan oleh konsumen akan menarik bagi konsumen. Dan faktor lain adalah kemampuan untuk dilihat konsumen (*observability*). *Observability* lebih menunjuk pada kemampuan produk untuk dapat dikomunikasikan kepada konsumen lainnya. Semakin mudah dilihat dan mampu mengomunikasikan kepada konsumen lain bahwa

produk tersebut baru akan semakin menarik karena artinya mampu memberikan petunjuk kepada konsumen lain bahwa dirinya termasuk konsumen yang mengikuti perkembangan.

b. Saluran Komunikasi

Inovasi akan menyebar pada konsumen yang ada di masyarakat melalui saluran komunikasi yang ada. Suatu produk baru akan dapat dengan segera dan menyebar luas ke masyarakat (konsumen) jika perusahaan memanfaatkan saluran komunikasi yang banyak dan jangkauannya luas seperti media massa dan jaringan interpersonal.

c. Upaya Perubahan dari Agen

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi secara tepat *opinion leader* yang akan digunakan dan mampu melibatkannya sebagai agen perusahaan untuk mempengaruhi konsumen atau masyarakat dalam menerima dan menggunakan produk baru (inovasi).

d. Sistem Sosial

Pada umumnya sistem sosial masyarakat modern lebih mudah menerima inovasi dibandingkan dengan masyarakat yang berorientasi pada sistem sosial tradisional karena masyarakat modern cenderung mempunyai sikap positif terhadap perubahan, umumnya menghargai terhadap pendidikan dan ilmu pengetahuan, mempunyai perspektif keluar yang lebih baik dan mudah berinteraksi dengan orang-orang di luar kelompoknya, sehingga mempermudah masukan penerimaan ide-ide baru dalam sistem sosial dan anggotanya dapat melihat dirinya dalam peran yang berbeda-beda.

Penulis menyimpulkan bahwa suatu inovasi dikatakan berhasil maka harus memiliki empat faktor berikut, yaitu: karakteristik, adanya saluran komunikasi, adanya upaya dari yaitu: karakteristik, adanya saluran komunikasi, adanya upaya dari agen dan dipengaruhi sistem sosial.

3.4 Inovasi Pelayanan Publik

Menurut Yogi dalam LAN (2007:113), Inovasi di sektor publik adalah salah satu jalan atau bahkan *breakthrough* untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi di sektor publik.

Karakteristik dari sistem di sektor publik kaku harus mampu dicairkan melalui penularan budaya inovasi. Inovasi yang biasanya ditemukan di sektor bisnis kini mulai diterapkan dalam sektor publik. Budaya inovasi harus dapat dipertahankan dan dikembangkan dengan lebih baik. Hal ini tidak terlepas dari dinamika eksternal dan tuntutan perubahan yang sedemikian cepat, yang terjadi di luar organisasi publik. Selain itu perubahan di masyarakat juga begitu penting sehingga demikian, maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespons secara cepat setiap perubahan yang terjadi.

Menurut Yogi dalam LAN (2007) secara khusus inovasi dalam lembaga publik dapat didefinisikan sebagai penerapan (upaya membawa) ide-ide baru dalam implementasi, dicirikan oleh adanya perubahan langkah yang cukup besar, berlangsung lama dan berskala cukup umum sehingga dalam proses implementasinya berdampak cukup besar terhadap organisasi dan tata hubungan organisasi. Inovasi dalam pelayanan publik mempunyai ciri khas, yaitu sifatnya yang *intangible* karena inovasi layanan dan organisasi tidak semata berbasis pada produk yang dapat dilihat melainkan pada perubahan dalam hubungan pelakunya, yaitu antara *service provider* dan *service receiver(user)*, atau hubungan antar berbagai bagian di dalam organisasi atau mitra sebuah organisasi.

Menurut Yogi dalam LAN (2007), ditinjau secara lebih khusus, pengertian inovasi dalam pelayanan publik bisa diartikan sebagai prestasi dalam meraih, meningkatkan dan memperbaiki efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas pelayanan publik yang dihasilkan oleh inisiatif pendekatan, metodologi dan atau alat baru dalam pelayanan masyarakat. Dengan pengertian ini, inovasi pelayanan publik tidak harus diartikan sebagai upaya menyimpang dari prosedur, melainkan sebagai upaya dalam mengisi menafsirkan dan menyesuaikan aturan mengikuti keadaan setempat.

Proses kelahiran suatu inovasi, bisa didorong oleh bermacam situasi. Secara umum inovasi dalam layanan publik ini bisa lahir dalam bentuk inisiatif, seperti:

1. Kemitraan dalam penyampaian layanan publik, baik antara pemerintah dan pemerintah, sektor swasta dan pemerintah.
2. Penggunaan teknologi informasi untuk komunikasi dalam pelayanan publik.
3. Pengadaan atau pembentukan lembaga layanan yang secara jelas meningkatkan efektivitas layanan (kesehatan, pendidikan, hukum dan keamanan masyarakat).

Maka inovasi pelayanan publik dapat penulis simpulkan sebagai terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan ide kreatif original dan/atau adaptasi atau modifikasi yang

memberikan manfaat bagi masyarakat. Inovasi pelayanan publik sendiri tidak mengharuskan suatu penemuan baru, tetapi dapat merupakan suatu pendekatan baru yang bersifat kontekstual.

Menurut Halvorsen yang dikutip oleh Suwarno (2008), jenis inovasi di sektor publik dapat juga dilihat dari pembagian tipologi inovasi di sektor publik seperti berikut ini:

- a. *A new or improved service* (pelayanan baru atau pelayanan yang diperbaiki), misalnya pelayanan kesehatan di rumah sakit.
- b. *Process innovation* (inovasi proses), misalnya perubahan dalam proses penyediaan pelayanan atau produk.
- c. *Administrative innovation* (inovasi bersifat administratif), misalnya penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari perubahan kebijakan.
- d. *System innovation* (sistem inovasi) adalah sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang ada dengan mendirikan organisasi baru atau bentuk baru kerja sama dan interaksi.
- e. *Conceptual innovation* (inovasi konseptual) adalah perubahan dalam *outlook*, seperti misalnya manajemen air terpadu atau *mobility leasing*.
- f. *Radical change of rationality* (perubahan radikal) adalah pergeseran pandangan umum atau mental matriks dari pegawai instansi pemerintah.

Sedangkan Vries, dkk (2015), menyimpulkan dari beberapa ahli bahwa jenis inovasi meliputi:

- a. *Process innovation* (proses inovasi)
 - Improvement of quality and technological process innovation product or service innovation efficiency of internal and external processes* (proses inovasi merupakan peningkatan kualitas dan efisiensi proses internal dan eksternal).
- b. *Administrative process innovation* (proses administrasi inovasi)
 - Creation of new organizational forms, the introduction of new management methods and techniques and new working methods* (proses administrasi inovasi merupakan penciptaan bentuk-bentuk organisasi baru, pengenalan metode manajemen baru dan teknik dan metode kerja baru).
- c. *Technological process innovation* (proses inovasi teknologi)
 - Creation or use of new technologies, introduced in an organization to render services to users and citizens* (proses inovasi teknologi merupakan penciptaan atau

penggunaan teknologi baru, diperkenalkan dalam sebuah organisasi untuk memberikan layanan kepada pengguna dan warga).

d. *Product or service innovation* (produk atau layanan inovasi)

Creation of new public services or products (produk atau layanan inovasi merupakan penciptaan pelayanan publik baru atau produk).

e. *Governance innovation* (inovasi tata kelola)

Development of new forms and processes to address specific societal problems (inovasi tata kelola merupakan pengembangan bentuk-bentuk dan proses baru untuk mengatasi masalah sosial tertentu).

f. *Conceptual innovation* (inovasi konseptual)

Introduction of new concepts, frames of reference or new paradigms that help to reframe the nature of specific problems as well as their possible solutions (inovasi konseptual merupakan pengenalan konsep baru, kerangka acuan atau paradigma baru yang membantu untuk membongkar ulang sifat masalah spesifik serta solusi yang mungkin mereka).

Berdasarkan beberapa jenis inovasi di atas, peneliti menyimpulkan jenis inovasi terdiri atas inovasi pelayanan/produk, inovasi proses, inovasi administratif, inovasi konseptual, inovasi teknologi, inovasi tata kelola, dan perubahan radikal/pandangan.

3.5 Faktor-Faktor Penghambat Inovasi

Dalam pelaksanaannya menurut Albury dikutip Suwarno (2008), inovasi tidak terjadi secara mulus atau tanpa resistensi.

Banyak dari kasus inovasi di antaranya justru terkendala oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Budaya yang tidak menyukai risiko (*risk aversion*). Hal ini berkenaan dengan sifat inovasi yang memiliki segala risiko, termasuk risiko kegagalan. Sektor publik, khususnya pegawai cenderung enggan berhubungan dengan risiko, dan memilih untuk melaksanakan pekerjaan secara prosedural-administratif dengan risiko minimal.
2. Secara kelembagaan, karakter unit kerja di sektor publik pada umumnya tidak memiliki kemampuan untuk menangani risiko yang muncul akibat dari pekerjaannya.
3. Keengganan menutup program yang gagal.
4. Ketergantungan terhadap figur tertentu yang memiliki kinerja tinggi, sehingga kecenderungan kebanyakan pegawai di sektor publik hanya menjadi *follower*. Ketika figur tersebut hilang, maka yang terjadi adalah stagnasi dan kemacetan kerja.

5. Hambatan anggaran yang periodenya terlalu pendek
6. Hambatan administratif yang membuat sistem dalam berinovasi menjadi tidak fleksibel.
7. Sejalan dengan itu juga, biasanya penghargaan atas karya- karya inovatif masih sangat sedikit. Sangat disayangkan hanya sedikit apresiasi yang layak atas prestasi pegawai atau unit yang berinovasi.
8. Seringkali sektor publik dengan mudahnya mengadopsi dan menghadirkan perangkat teknologi yang canggih guna memenuhi kebutuhan pelaksanaan pekerjaannya. Namun di sisi lain muncul hambatan dari segi budaya dan penataan organisasi. Budaya organisasi ternyata belum siap untuk menerima sistem yang sebenarnya berfungsi memangkas pemborosan atau inefisiensi kerja.



Gambar 2. Faktor Penghambat Inovasi Menurut Albury, dikutip Oleh Suwarno (2008)

Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta (2014), dalam melakukan inovasi banyak kendala atau hambatan yang dihadapi. Bentuk dan sumber hambatan tersebut dapat bermacam-macam. Beberapa penghambat tersebut antara lain adalah:

- a. Pemimpin atau pihak-pihak yang menolak menghentikan program atau membubarkan organisasi yang dinilai telah gagal.
- b. Sangat tergantung kepada *high performers* bahkan *top leader* sebagai sumber inovasi.
- c. Walaupun teknologi tersedia, tetapi struktur organisasi dan budaya kerja, serta proses birokrasi yang berbelit-belit menghambat berkembangnya inovasi.
- d. Tidak ada *rewards* atau insentif untuk melakukan inovasi atau untuk mengadopsi inovasi.
- e. Lemah dalam kecakapan (*skills*) untuk mengelola risiko

atau mengelola perubahan.

- f. Alokasi anggaran yang terbatas dalam sistem perencanaan jangka pendek.
- g. Tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik vs bebantugas administratif.
- h. Budaya cari aman, "*status quo*", dan takut mengambil risiko dalam birokrasi masih terlalu kuat.

Sedangkan menurut Vries, dkk (2015) inovasi dipengaruhi beberapa faktor-faktor yang dapat mendukung atau menjadi penghambat yang dikategorikan pada empat tingkatan, yaitu:

- a. Tingkat lingkungan, meliputi tekanan lingkungan (misalnya perhatian media/tuntutan publik); partisipasi dalam jaringan; aspek regulasi; kompatibel lembaga/organisasi/negara mengadopsi inovasi yang sama; dan persaingan dengan organisasi lain
- b. Tingkat organisasi meliputi: sumber daya; gaya kepemimpinan; tingkat risiko keengganan/ ruang untuk belajar; insentif/ imbalan; konflik; dan struktur organisasi
- c. Tingkat inovasi meliputi kemudahan dalam penggunaan inovasi; keuntungan relatif; kesesuaian; dan *trialability*.
- d. Tingkat individu/ karyawan meliputi: otonomi karyawan; posisi organisasi; pengetahuan dan keterampilan kerja terkait; kreativitas; aspek demografi; komitmen/kepuasan dengan pekerjaan; perspektif dan norma-norma bersama; inovasi penerimaan; hasil inovasi sektor publik; efektivitas; efisiensi; mitra swasta yang terlibat; warga yang terlibat; dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan faktor-faktor penghambat inovasi dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan inovasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menghambat terlaksananya inovasi. Faktor penghambat ini dapat berasal dari dalam lingkungan organisasi maupun luar lingkungan, perencanaan inovasi itu sendiri dan para pelaksana inovasi (karyawan/pekerja).

Sementara itu, menurut Rogers (2003), inovasi dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti :

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

- b. Adanya kebebasan untuk berekspresi.
- c. Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif
- d. Tersedianya sarana dan prasarana.
- e. Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah.

Berdasarkan faktor-faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi dapat terjadi jika terdapat kondisi (baik di dalam maupun lingkungan) yang memberi kesempatan dan mendukung terciptanya inovasi.

BAB 4

PARADIGMA DAN INOVASI DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAERAH

Riant Nugroho (2017) yang mengatakan bahwa administrasi publik itu ada untuk memudahkan pekerjaan birokrasi pemerintahan.

Ketika berbicara kemudahan itu, maka administrasi publik tidak bisa dilepaskan pada konteks ataupun keadaan/lingkungan iaberada dan pihak yang mengendalikan. kedua hal it.u pada akhirnya dipengaruhi oleh paradigma yang dipergunakan

Dalam konteks merespons lingkungan pemerintahan dewasa ini maka bagi pemerintah daerah inovasi menjadi sebuah keharusan dalam mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat di daerahnya. Berkaca pada posisi Indonesia dalam *Global Innovation Index* tahun 2017 yang menempatkan Indonesia pada posisi 87 dari 127 negara dengan skor 30,10 dalam skala 0-100. Posisi rendah juga dialami oleh Indonesia dalam hal daya saing. Peringkat daya saing (*The Global Competitiveness Index 2017–2018 Rankings*) yang dirilis *World Economic Forum* (WEF) menempatkan daya saing Indonesia di peringkat ke- 36 dari 137 negara. Mengingat tingkat daya saing Indonesia yang masih beradadi kisaran peringkat 36 tentu perlu upaya yang besar agar angka daya saing itu tidak terus menurun, salah satunya adalah penguatan di sektor inovasi. Sebagai pembanding, dalam hal inovasi Singapura berada pada posisi ke-7 merujuk pada *Global InnovationIndex 2017*, dan berada pada posisi ke-3 dalam hal daya saing global (*The Global Competitiveness Index 2017–2018 Rankings*). Artinya, inovasi berperan penting dalam meningkatkan daya saing bangsa demi tercapainya *good governance*.

Inovasi merupakan salah satu aspek budaya birokrasi yang sangat memengaruhi bagi keberhasilan reformasi birokrasi. Akan tetapi, inovasi belum menjadi hal utama dari budaya birokrasi di Indonesia. Membentuk pemerintahan yang inovatif tampaknya masih belum optimal mengingat kesadaran untuk selalu berinovasi masih menyisakan ruang untuk perbaikan, padahal inovasi sangat penting untuk dilakukan pada setiap lapisan pemerintahan demi tercapainya pemerintahan yang "*good governance*".

Penulis teringat pendapat Talidziduhu Ndraha (2001) bahwa ilmu pemerintahan ialah ilmu yang mempelajari hubungan pemerintahan antara pemerintah dengan yangdiperintah. Ilmu administrasi mempelajari apapun yang dikerjakan oleh birokrasi pemerintahan, sementara ilmu pemerintahanmempelajari apa yang dilakukan oleh pemerintahan yang berdampak pada yang diperintah. Penulis merasa bahwa Ndraha dipengaruhi oleh paradigma administrasi yang berkembang pada saat itu. Hal itu ditunjukkan pada terminologi yang dipergunakannya, misalnya pemerintah sebagai produsen dan yang diperintah sebagai *costumer*. Berangkat dari paradigma pemerintahan, tulisan ini menguraikan eksistensi pemerintahan daerah dalam melaksanakan inovasipemerintahan. Inovasi yang dilakukan tersebut untuk kebutuhan organisasi pemerintah dan pada saat yang untuk melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan. Kesemuanya dilakukan dalam rangka merespons lingkungan pemerintahan yang semakinkompetitif dan mewujudkan *good governance*.

BAB 5

PARADIGMA PEMERINTAHAN DAN PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK

Paradigma administrasi merupakan suatu teori dasar atau ontologi administrasi dengan cara pandang yang relatif fundamental dari nilai-nilai kebenaran, konsep, dan metodologi serta pendekatan-pendekatan yang dipergunakan. Perubahan paradigma disebabkan oleh perkembangan pemikiran para ilmuwan administrasi atas bantahan-bantahan karena keraguan kebenaran yang dikandungnya yaitu telah mengalami pergeseran makna.

Pada kajian pemerintahan, pemerintahan dapat dilihat dari 3 (tiga) paradigma, yaitu pertama pemerintahan sebagai *a ruling process*, yang ditandai oleh ketergantungan pemerintahan dan masyarakat pada kapasitas kepemimpinan seseorang; kedua, pemerintahan sebagai *a governing process*, yang ditandai oleh praktek pemerintahan yang berdasarkan pada konsensus-konsensus etis antara pemimpin pemerintahan dengan masyarakat; dan *ketiga* pemerintahan sebagai *an administering process* yang ditandai oleh terbangunnya suatu sistem hukum yang kuat dan komprehensif melalui interaksi kekuasaan dikendalikan oleh sistem administrasi yang bekerja secara tertib dan teratur (Rasyid, 2007:16)

Sementara pada ilmu administrasi, paradigma dapat pula dikelompokkan menjadi tiga, yaitu paradigma *The Old Public Administration* (OPA), paradigma *New Public Management* (NPM), dan paradigma *New Public Service* (NPS).

Dalam paradigma OPA, administrasi publik harus dipisahkan dari dunia politik (dikotomi politik-administrasi) dan administrasi publik yang mengutamakan nilai efisiensi dan ekonomis, memiliki perhatian yang besar terhadap penciptaan struktur dan strategi pengelolaan administrasi yang memberikan hak organisasi publik dan manajernya yang memungkinkan untuk menjalankan tugas-tugas secara efisien dan efektif. Paradigma ini memandang bahwa pemerintah memiliki dua fungsi pokok, yaitu fungsi politik yang melahirkan kebijakan atau keinginan negara, fungsi Administrasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan negara. Penekanan pada Paradigma ini terletak pada metode yang dipergunakan oleh birokrasi Pemerintahan dalam melaksanakan fungsinya. Sampai disini paradigma OPA seharusnya tidak ikut mencampuri administrasi, dan administrasi negara

harus bersifat studi ilmiah yang bersifat bebas nilai. Pendapat di atas menunjukkan bahwa suatu ketika terdapat fase dimana masa itu sulit melepaskan administrasi dari politik.

Berikutnya adalah paradigma *New Publik Management*, suatu paradigma yang menyandingkan dengan *Old Publik Management*. Paradigma NPM menekankan pada mekanisme *control* atas *output* kebijakan pemerintah, desentralisasi otoritas manajemen, pengenalan pada dasar kuasi- mekanisme pasar, serta layanan yang berorientasi customer. Paradigma ini mengadopsi keunggulan teknik manajemen organisasi sektor privat untuk diimplementasikan dalam sektor publik. Pada paradigma ini, kita mengenal konsep *reinventing government* yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1992) yang memandang bahwa Negara (birokrasi pemerintahan) sebagai perusahaan jasa modern yang kadang-kadang bersaing dengan pihak swasta, tapi di lain pihak dalam bidang-bidang tertentu memonopoli layanan jasa, namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan kualitas yang maksimal.

Paradigma ketiga adalah *New Public Service* (NPS) yang lahir dari sebuah penilaian bahwa paradigma *Old Public Administration* dan *New Public Management* belum memberikan dampak kesejahteraan dan malah menyebarkan ketidak-adilan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat seyogianya dianggap sebagai warga negara dan bukannya *client* atau pemilih seperti dalam paradigma *Old Public*.

***Administration* atau *customer* yang diusung oleh paradigma *New Public Management*.**

Paradigma yang selanjutnya dikenal dengan paradigma *New Public Service* (NPS) ini secara langsung menekankan perlunya keterlibatan publik dalam setiap proses pemerintahan. Hal itu didasarkan pada suatu argument bahwa setiap aktivitas untuk kepentingan publik tidak hanya tergantung pada lembaga Negara. Hal itu berarti kepentingan publik mesti dirumuskan dan diimplementasikan oleh semua aktor baik negara, bisnis, maupun masyarakat sipil. Pada akhirnya hubungan pemerintahan bisa lebih cair dan pada saat yang sama memberikan dampak kesejahteraan serta keadilan kepada masyarakat. Keterlibatan banyak aktor (publik) dalam penyelenggaraan urusan publik didasarkan pada suatu pernyataan bahwa setiap aktivitas untuk kepentingan publik tidak hanya tergantung pada lembaga Negara. Hal itu berarti kepentingan publik mesti dirumuskan dan

diimplementasikan oleh semua aktor baik negara, bisnis, maupun masyarakat sipil. Hadirnya tiga komponen tersebut yang pada gilirannya melahirkan konsep *Governance*. *Governance* berpandangan bahwa negara atau pemerintah di era global tidak lagi diyakini sebagai satu-satunya institusi atau aktor yang mampu secara efisien, ekonomis dan adil menyediakan berbagai bentuk pelayanan publik sehingga paradigma *Governance* memandang penting kemitraan (*partnership*) dan jaringan (*networking*) antar banyak *stakeholders* dalam penyelenggaraan urusan publik.

paradigma administrasi dalam menilai eksistensi pemerintahan (daerah) dapat diukur pada seberapa besar pemerintah melaksanakan tugasnya dan seberapa besar keterlibatan masyarakat di dalam proses pemerintahan. Paradigma tersebut tidak melepaskan esensi dari sebuah birokrasi publik yang mengedepankan prinsip efisiensi dan efektivitas.

Meski praktek birokrasi diupayakan semaju mungkin, namun birokrasi pemerintahan itu sendiri tidak dapat mengelak untuk menyesuaikan diri dengan semangat dan kondisi yang diwarisi sebelumnya, seperti hierarki yang berakar dengan budaya pamongpraja. Karena bagaimanapun juga birokrasi cukup terikat kepada kondisi budaya masyarakat. Mengubah kultur birokrasi bukan hal yang mudah apalagi birokrasi yang belum terbebas dari kecenderungan aristokrasi, feodalisme, dan arogansi kekuasaan. Namun jika para pimpinan nasional memiliki *political will* yang kuat, upaya perbaikan itu bukan hal yang mustahil untuk dilaksanakan karena adanya hierarki kewenangan pun memiliki pengaruh yang integratif termasuk dalam dunia birokrasi. Modernisasi birokrasi masih sangat mungkin memengaruhi birokrasi dalam konteks penerapan aspek-aspek rutin dari pemerintahan, terutama dalam wujud kedisiplinan dalam mengelola proses pembangunan.

Dengan upaya "*mix*" antara modernisasi dan unsur-unsur lokal, maka muatan patriotisme positif dirasakan masih layak diakomodasi.

Dewasa ini kita semakin membutuhkan birokrasi yang mampu menjawab kebutuhan zaman, hal itu berarti kita butuh birokrasi yang berfungsi *entrepreneurial* yang diwujudkan melalui kebijakan yang menciptakan lingkungan makroekonomi yang stabil dalam rangka mengurangi resiko investasi jangka menengah dan panjang. Selain itu, birokrasi melaksanakan berbagai program deregulasi dan debirokratisasi untuk mengurangi *high cost economy* dengan proses usaha dan reduksi biaya administrasi,

terutama yang menyangkut perdagangan, investasi dan kegiatan usaha ekonomi pada umumnya.

Kondisi itu relatif sejalan dengan adanya perubahan mendasar yang berlangsung sangat cepat dalam struktur birokrasi, tidak terkecuali di tingkat pemerintah daerah. Dalam konteks pemerintahan daerah, hal tersebut dapat saja dipandang sebagai penataan birokrasi pemerintah daerah, yang secara normatif merupakan bagian dari rekayasa sosial guna mengatasi krisis multidimensi yang melanda Indonesia. paradigma *New Public Service* mensyaratkan adanya pelibatan banyak aktor dalam mengurus kepentingan publik yang pada akhirnya melahirkan konsep *governance*. Tindak lanjut dari *governance* itu maka lahirnya berbagai macam ide, gagasan, pemikirankreatif menjadi suatu keniscayaan. Pada ruang inilah pemikiran inovatif memperoleh tempat.

Inovasi dimulai dari pemikiran yang kreatif. *Create* adalah *cause (something) to exist; make (something new or original); bring to existence*. Sedangkan *innovate* berarti *make change; introduce new things* atau dengan kata lain *bring in novelties or bring changes*. Kreasi bermakna munculnya sesuatu yang semula tidak ada menjadi ada, sementara inovasi berarti mengubah sesuatu hal menjadi baru, inti dari inovasi adalah perubahan menuju hal-hal baru (Muluk, 2007).

BAB 6

RUANG LINGKUP INOVASI PEMERINTAHAN DAERAH

Inovasi secara umum dipahami dalam konteks perubahan perilaku. Inovasi erat kaitannya dengan lingkungan berkarakteristik dinamis dan berkembang. Rogers (2003: 12) memandang inovasi sebagai sebuah ide, praktek, atau obyek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan menurut Suryani (2008:304) memandang Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami.

Pada praktek pemerintahan, pemikirankreatif tidak hanya bersumberdari birokrat tapi ia biasa pula lahir dari luar dirinya, baik perguruan tinggi maupun unsur sosial, dan swasta. Hal ini sejalan dengan prinsip *governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Didalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah dinyatakan bahwa pihak yangmelakukan inovasi bisa bersumber daripemerintah, DPRD maupun masyarakat.

Inovasi pemerintahan dimulaidari bagaimana pemerintahanmengidentifikasi dirinyadi dalam sistem yang berlangsung. Inovasi pemerintahan bisa dilakukan dengan tidak memisahkan antara politik dan administrasi.karena pemerintahan itu sendiri merupakan proses yang berangkai antara proses politik, proses hukum dan proses administrasi.

Sampai disini penulis setuju dengan pendapat Ndraha (2001) bahwa peran pemerintah dan yang diperintah akan selalu berubah. Pemerintah pada dasarnya bersikap sesuai peran aktualnya pada saat itu. Ketika pemerintah berperan sebagai penguasa dan yang diperintah sebagai pihak yang dikuasai maka peluang adanya kreativitas dan inovasi akan sangat kecil, jika pemerintah berperan sebagai produsen sedangkan yang diperintah sebagai *costumer* maka birokrasi pemerintah sebagai produsen layanan(*civil* dan *public*) akan terus berusaha memperbaiki diri dan layanannya untukmemberi kepuasan kepada masyarakat.

Inovasi Daerah memiliki beberapa konsep antara lain peningkatan efisiensi; perbaikan efektivitas; perbaikan kualitas pelayanan; tidak menimbulkan konflik kepentingan;

berorientasi kepada kepentingan umum; dilakukan secara terbuka; memenuhi nilai kepatutan; dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

Sementara pada tataran kebijakan, dapat kita lihat pada Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah. Peraturan tersebut mengartikan inovasi Daerah diartikan sebagai semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Inovasi Daerah bertujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Adapun sasaran Inovasi Daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui (1) peningkatan Pelayanan Publik; (2) pemberdayaan dan peran sertamasyarakat; dan (3) peningkatan daya saing Daerah.

Selanjutnya di dalam Peraturan tentang Inovasi Daerah, Bentuk-bentuk inovasi dinyatakan bahwa Inovasi daerah terdiri dari (1) Inovasi tatakelola Pemerintahan Daerah, yaitu inovasi dalam pelaksanaan manajemen Pemerintahan Daerah yang meliputi tata laksana internal dalam pelaksanaan fungsi manajemen dan pengelolaan unsur manajemen; (2) Inovasi Pelayanan Publik, yaitu inovasi dalam penyediaan pelayanan kepada masyarakat meliputi proses pemberian pelayanan barang/jasa publik dan inovasi jenis dan bentuk barang/jasa publik.; dan/ atau (3) Inovasi Daerah lainnya sesuai dengan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Sedangkan kriteria Inovasi Daerah antara lain (1) mengandung pembaharuan seluruh atau sebagian unsur dari inovasi; (2) memberi manfaat bagi Daerah dan/atau masyarakat; (3) tidak mengakibatkan pembebanan dan/atau pembatasan pada masyarakat yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (4) merupakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah; dan (5) dapat direplikasi.

Prinsip inovasi bisa berkembang suatu nilai. Nilai itu sendiri dapat dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu nilai lebih, nilai tambah dan nilai baru. Ketiga nilai tersebut jika dilaksanakan akan terkandung suatu inovasi. Bergerak dari tiga nilai itu maka inovasi bisa dibagi pula menjadi 3 (tiga), yaitu inovasi karena adopsi, inovasi Karena adanya modifikasi, dan inovasi karena adanya pengembangan fungsi.

Inovasi karena adopsi yaitu inovasi yang bersumber pada program-program yang sebelumnya telah ada, dan dinilai cukup berhasil oleh pemerintah daerah. Untuk selanjutnya ditiru seutuhnya atau diambil sebagian dari program tersebut dengan nama program yang sama atau nama baru.

Inovasi karena pengembangan fungsi (modifikasi) ialah inovasi yang diiringi dengan adanya penambahan fungsi dari sebelumnya. Sebagai contoh, pemanfaatan ID *card* pegawai. Jika selama ini ID *card* hanya berfungsi sebagai tanda pengenal suatu institusi, namun akhir-akhir ini dengan bekerja sama dengan perbankan

Sementara jika dilihat dari prosesnya, inovasi pada birokrasi pemerintahan bisa lahir karena beberapa faktor, yaitu **pertama** adanya rangsangan dari pihak luar seperti keberhasilan satu uji dari perguruan Tinggi; **kedua** inovasi karena adanya peraturan perundang-undangan ataupun instruksi dari atasan; dan **ketiga** inovasi yang lahir karena pengalaman pada pelaksanaan kebijakan.

Berikutnya ialah Inovasi karena adanya rangsangan dari pihak luar seperti keberhasilan satu uji dari perguruan Tinggi. Keterkaitan antara pendidikan tinggi dan pemerintah daerah dapat dilihat dari dua sisi. Di satu sisi, pendidikan tinggi dapat berperan dalam menunjang upaya pemerintah daerah dalam pengembangan berbagai sector pembangunan daerah terutama sektor-sektor ekonomi, sosial dan budaya. Dalam hal ini perguruan tinggi perlu memperhatikan prioritas kebutuhan dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan. Pada sisi lain, pemerintah daerah dapat berperan menunjang pengembangan pendidikan tinggi, khususnya kegiatan perguruan tinggi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Inovasi yang dilakukan sebagai wujud perintah peraturan perundang-undangan ataupun instruksi dari atasan. Hal itu berarti inovasi yang dilakukan pemerintah daerah yang bersumber pada Instruksi Presiden (Inpres), Keputusan Presiden (Keppres), Keputusan Menteri (Kepmen), dan sebagainya, yang pada prinsipnya berasal dari kebijakan pemerintah pusat. Program-program tersebut biasanya dilaksanakan berdasarkan pada Juknis atau Juklak baku yang dibuat Pemerintah Pusat untuk dilaksanakan di daerah-daerah. Klaim-klaim atas keberhasilan yang diraih dari program yang bersifat instruktif tidak salah untuk disampaikan kepada publik. Hanya saja kembali pada prinsip-prinsip yang terkandung pada Undang-Undang Otonomi Daerah yaitu, demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia, maka jelas bahwa adanya pengakuan atas kekhasan dari setiap daerah diperlukan pola kerja yang berbeda pula. Karena, salah satu sumber kegagalan sebuah program pemerintah adalah program-program yang ditawarkan bersifat umum (yang kebanyakan mengadopsi di pulau

Jawa). Contoh yang termasuk dalam inovatif ini adalah: program Wajib Belajar (Wajar) melalui pendidikan gratis, jaminan kesehatan daerah (Jamkesda).

Sedangkan inovasi yang lahir karena pengalaman dan kebutuhan pelaksanaan kebijakan. Inovatif pemerintah daerah yang dilakukan atas dasar kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk menyelesaikan masalah yang adadi masyarakat. Inovasi yang dihasilkan disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada dan kemampuan yang dimiliki.

Selain motif atau pun pemicu inovasi pemerintah daerah sebagaimana dijelaskan di atas, maka inovasi pemerintahan dapat pula dilihat dari perspektif fungsi pemerintahan, maka inovasi dilakukan pada 3 (tiga) hal yaitu inovasi pelayanan, inovasi pembangunan dan inovasi pemberdayaan masyarakat. Dalam konteks itu, Rasyid (2007:13) menguraikan tugas pemerintahan Secara umum tugas-tugas pokok pemerintahan mencakup:

1. Menjamin keamanan negara dari segala kemungkinan serang dari luar, dan menjaga agar tidak terjadi pemberontakan dari dalam yang dapat menggulingkan pemerintahan yang sah melalui cara-cara kekerasan.
2. Memelihara ketertiban dengan mencegah terjadinya gontok-gontokan diantara warga masyarakat, menjamin agar perubahan apapun yang terjadi di dalam masyarakat dapat berlangsung secara damai.
3. Menjamin diterapkannya perlakuan yang adil kepada setiap warga masyarakat tanpa membedakan status apapun yang melatarbelakangi keberadaan mereka.
4. Melakukan pekerjaan umum dan memberi pelayanan dalam bidang-bidang yang tidak mungkin dikerjakan oleh lembaga non pemerintah, atau yang akan lebih baik jika dikerjakan oleh pemerintah.
5. Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial: membantu orang miskin dan memelihara orang-orang cacat, jompo dan anak-anak terlantar; menampung serta menyalurkan para gelandangan ke sektor kegiatan yang produktif, dan semacamnya Menerapkan kebijakan ekonomi yang menguntungkan masyarakat luas, seperti mengendalikan laju inflasi, mendorong penciptaan lapangan kerja baru, memajukan perdagangan domestik dan antar bangsa, serta kebijakan lainnya
6. secara langsung menjamin peningkatan ketahanan ekonomi negara dan masyarakat.
7. Menerapkan kebijakan untuk memelihara sumber daya alam dan lingkungan hidup, seperti air, tanah, dan hutan.

Ketujuh tugas pemerintahan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) fungsi pemerintahan. Ketiga fungsi itu meliputi fungsi pelayanan, fungsi pemberdayaan dan fungsi pembangunan. Pelaksanaan fungsi pelayanan akan membuahkan keadilan dalam masyarakat, pemberdayaan akan mendorong kemandirian masyarakat, dan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dalam masyarakat, mengingat kondisi masyarakat yang terus berkembang, membawa implikasi meningkatnya tuntutan masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang semakin baik, dari segi kualitas maupun kuantitas, seiring dengan semakin kritis terhadap berbagai kebijakan pemerintah.

Inovasi dalam pelayanan publik dipandang sebagai upaya membawa ide-ide baru dalam implementasi, dicirikan oleh adanya perubahan langkah yang cukup besar, berlangsung lama dan berskala cukup umum sehingga dalam proses implementasinya berdampak cukup besar terhadap organisasi dan tata hubungan organisasi. Inovasi dalam pelayanan publik mempunyai ciri khas, yaitu sifatnya yang *intangible* karena inovasi layanan dan organisasi tidak semata berbasis pada produk yang dapat dilihat melainkan pada perubahan dalam hubungan pelakunya, yaitu antara *service provider* dan *servicereceiver (user)*. Secara umum inovasi dalam layanan publik ini bisa lahir dalam bentuk inisiatif, seperti:

1. Kemitraan dalam penyampaian layanan publik, baik antara pemerintah dan pemerintah, sektorswasta dan pemerintah.
2. Penggunaan teknologi informasi untuk komunikasi dalam pelayanan publik.
3. Pengadaan atau pembentukan lembaga layanan yang secara jelas meningkatkan efektivitas layanan (kesehatan, pendidikan, hukum dan keamanan masyarakat)

Di dalam pelaksanaan pembangunan, terdapat delapan faktor yang memengaruhi perkembangan inovasi di daerah yakni regulasi; kolaborasi; perencanaan daerah; kepemimpinan daerah; kelembagaan inovasi dan *roadmap* ke depan; anggaran; ketersediaan infrastruktur; serta kualitas dan kuantitas daerah. Berdasarkan kajian yang sudah dilakukan ada tiga hal utama yang memengaruhi kesuksesan inovasi di suatu daerah, yaitu kepemimpinan, regulasi, dan anggaran. "Leadership kepala daerah memiliki peran sentral inisiasi di daerah. Kemudian kepastian hukum, kapasitas aparatur daerah kualitas dan kuantitas juga krusial. Selain itu, dukungan swasta dan non pemerintah menjadi suatu kebutuhan. Pembangunan daerah tidak hanya mengandalkan program-program yang bersumber dari pemerintah pusat. Hal itu berarti pemerintah daerah bisa berinovasi untuk

mensejahterakan masyarakatnya. Inovasi tersebut dalam konteks upaya mencari daya pengungkit (*leverage*) yang berujung pada penentuan skala prioritas.

Terakhirialahinovasipemberdayaan masyarakat. Pemerintah, sebagai 'agen perubahan' dapat menerapkan kebijakan pemberdayaan masyarakat *Empowering people*, bertujuan untuk memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh rakyat dengan menerapkan langkah-langkah nyata, yakni dengan menampung berbagai masukan dan menyediakan prasarana dan sarana yang diperlukan. *Protecting*, artinya melindungi dan membela kepentingan masyarakat lemah.

Pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan atau kemampuan dalam (1) Memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki kebebasan (*freedom*), dalam artian kebebasan mengemukakan pendapat, melainkan bebas dari kelaparan, bebas dari kebodohan, bebas dari kesakitan; (2) Menjangkau sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka meningkatkan pendapatannya, dan memperoleh barang-barang dan jasa-jasa yang mereka perlukan; dan (3) Berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang memengaruhi mereka.

Inovasi pada pemberdayaan masyarakat dilakukan agar menjadi stimulus untuk peningkatan kegiatan ekonomi, sosial, dan perbaikan lingkungan guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan. Inovasi dalam pemberdayaan setidaknya memiliki 5 (lima) hal antara lain proses, metode, program, gerakan dan polarisasi. Pemberdayaan harus mendorong masyarakat untuk memiliki daya saing dan daya sanding agar mampu bertahan di masyarakat serta dapat diterima oleh masyarakat. Program yang disusun juga harus kreatif dan inovatif. Adapun contoh dari inovasi pemberdayaan antara lain pembentukan balai-balai belajar yang sifatnya darurat dalam rangka mengatasi masih tingginya angka buta aksara. Demikian pula adanya kebijakan ekonomi kreatif yang telah dilakukan di beberapa daerah kabupaten/kota.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dapat dilihat dari paradigma pemerintahan yang mencerminkan bahwa pemerintahan tidak bisa dilepaskan dari aktivitas hukum, politik dan administrasi. Berdasarkan paradigma itu maka proses pemerintahan dipengaruhi oleh lingkungan dan pengelolanya. Dari paradigma itu pula, pemerintahan dipengaruhi oleh sejauhmana ia mengidentifikasi dirinya di dalam sistem, seperti apa pemerintah memandang rakyatnya dan membangun hubungan dengan yang

diperintah. Pada saat yang sama, penyelenggaraan pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari paradigma administrasi (OPA, NPM dan NPS). Paradigma administrasi ini selanjutnya yang memandu organisasi pemerintahan mengidentifikasi dirinya demikian pula menjalankan fungsinya.

Dalam konteks kemampuan mengidentifikasi diri dan lingkungan itu maka organisasi pemerintahan semakin menunjukkan dirinya sebagai organisasi yang dinamis dan responsif. Ciri dinamis dan responsif terhadap dinamika itu pula lah yang menuntut organisasi pemerintahan melakukan inovasi. Inovasi bukan hanya sekadar konsep dan aktivitas yang bertujuan mewujudkan efisiensi dan efektivitas namun pada saat yang sama meningkatkan akuntabilitas di hadapan rakyat.

Berangkat dari argumen tersebut, lembaga pemerintahan bisa mengetahui seberapa mungkin ia bisa membuat kebijakan publik yang bermanfaat bagi yang diperintah, seberapa mampu ia berinovasi dalam menghadirkan fungsi pemerintahan (pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan). Paradigma pemerintahan yang dianut menunjukkan kepada kita bahwa organisasi pemerintahan bukan suatu organisasi yang mesti menutup diri ia harus terbuka atas dinamika masyarakat lokal, nasional, dan internasional karena mereka hadir bukan untuk dirinya sendiri tapi untuk berkhidmat bagi rakyat yang menjadi tanggungjawabnya

Konsep Inovasi yang kemudian dituangkan dalam suatu kebijakan dinilai telah memberikan ruang yang cukup kepada pemerintah daerah melakukan berbagai bentuk pembaharuan dalam setiap penyelenggaraan pemerintah daerah sehingga dapat mendukung tercapainya proses *good governance*. Adanya kebijakan tersebut menunjukkan bahwa inovasi daerah bertujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah, dan diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Inovasi akan berhasil apabila masyarakat memiliki kemampuan untuk menjangkaunya. Inovasi menjadi tidak berarti apa-apa, dan tidak membuat perbedaan apabila tidak dimanfaatkan publik secara luas. Selanjutnya, menjadikan inovasi sebagai perilaku birokrasi Pemda diyakini membawa dampak positif dalam sistem pemerintahan karena setiap inovasi sektor publik yang tercipta pada dasarnya adalah untuk memudahkan masyarakat dalam menikmati pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Oleh karena itu pemerintah dituntut untuk selalu berinovasi agar bisa mempercepat

terselenggaranya pemerintahan yang "*good governance*". Sehingga apa yang didambakan oleh masyarakat selama ini dapat terealisasi dengan maksimal

BAB 7

INOVASI *E-GOVERNMENT* DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Perencanaan pembangunan merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pembangunan serta pengembangan wilayah pada suatu pemerintah daerah karena dapat membantukeberhasilan suatu daerah dalam memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimilikinya melalui penyelenggaraan kegiatan pembangunan baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Perencanaan pembangunan pemerintah daerah merupakan kewenangan pemerintah daerah yang diberikan oleh pemerintah pusat dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan dengan tetap berpedoman dan mengacu kepada Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional sesuai dengan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dimana disebutkan bahwa Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat pusat dan daerah.

Seiring dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini dimana tersedianya berbagai media dan saluran komunikasi sehingga tidak ada lagi faktor penghambat dalam berinteraksi antar sesama warga masyarakat dan juga kemudahan mendapatkan dan menyerap segala sumber-sumber informasi yang ada, maka keterbukaan informasi mengenai kegiatan penyelenggaraan pemerintahan oleh perangkat pemerintah daerah termasuk di dalamnya kegiatan perencanaan pembangunan menjadi tuntutan masyarakat yang menginginkan diterapkannya penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik atau yang sering disebut dengan istilah *e-government*.

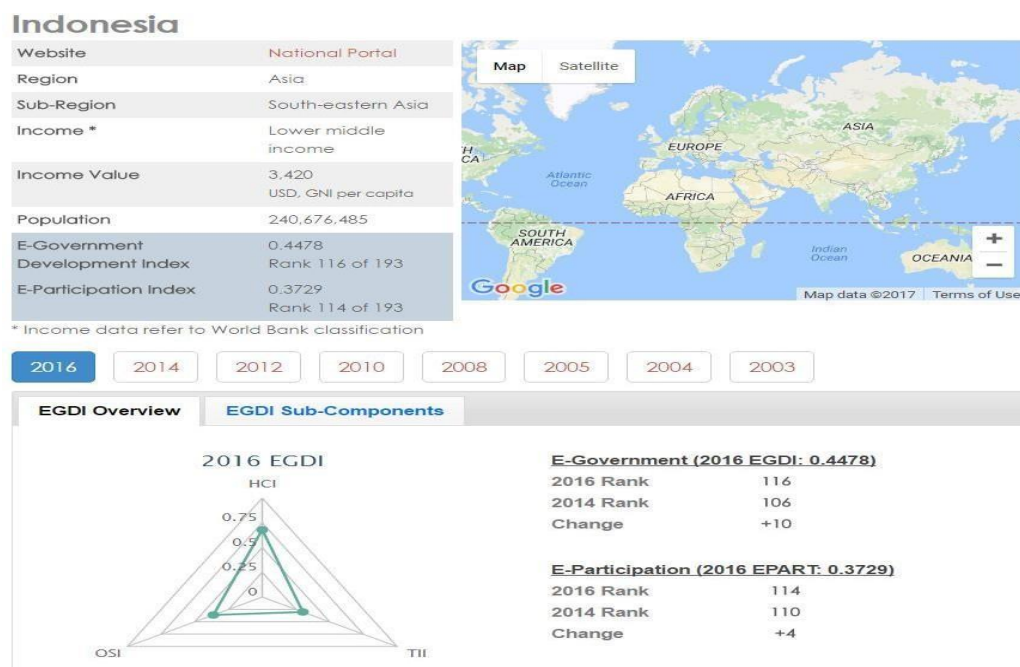
E-government pada dasarnya adalah pemanfaatan penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan publik kepada masyarakat dengan menyediakan pelayanan publik melalui internet baik dalam bentuk informasi, pengunduhan formulir, maupun transaksi elektronik.

Pada Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government* disebutkan bahwa dalam rangka kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan dan pendayagunaan informasi dalam *volume* yang besar secara cepat dan akurat, pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam proses pemerintahan (*e- government*) akan meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan maka seluruh pemangku jabatan semestinya mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing guna terlaksananya pengembangan *e-government* secara nasional dengan berpedoman pada Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government*.

Demikian pula dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berupaya untuk mengimplementasikan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 di dalam penyelenggaraan pemerintahan sehingga E-government merupakan salah satu upaya penyesuaian pelayanan publik dalam rangka terciptanya good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik pada era kemajuan teknologi digital saat ini. Inovasi pelayanan publik ini diharapkan meminimalkan kesenjangan yang terjadi dalam memperoleh informasi publik.

Data survey terakhir yang dikeluarkan untuk indeks penggunaan *e-government* di seluruh dunia oleh *UN E-government Knowledge Database* yang berafiliasi dengan Bank Dunia menempatkan Indonesia diperingkat ke 116 dari 193 negara pada tahun 2016, sementara pada tahun 2014 menempati peringkat 106 dari 193 negara, hal ini sangat disayangkan karena menunjukkan adanya tren penurunan terhadap pelaksanaan inovasi *e-government* yang ada di Indonesia sebagaimana terlihat pada gambar 1.1.

Gambar 1.1 Indeks *E-Government* Indonesia



Sumber: *E-government Development Index (EGDI) 2016*

7.1 Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)

Perencanaan pada dasarnya adalah sebuah cara atau metode yang digunakan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi sebagaimana arti perencanaan yang dikemukakan oleh Siswanto (2006:3): “Perencanaan merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.” Sedangkan pembangunan pada umumnya sering diartikan sebagai sebuah proses perubahan yang terjadi secara terus menerus ke arah yang lebih baik, seperti yang diungkapkan oleh Galtung (Trijono, 2007: 3) pembangunan didefinisikan sebagai berikut: “Pembangunan merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan dasar manusia, baik secara individual maupun kelompok, dengan cara-cara yang tidak menimbulkan kerusakan, baik terhadap kehidupan sosial maupun lingkungan alam.”

Selanjutnya Riyadi dan Bratakusuma (2003:7) mendefinisikan perencanaan pembangunan daerah adalah suatu proses perencanaan pembangunan yang dimaksudkan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik bagi suatu komunitas masyarakat, pemerintah, dan lingkungannya dalam wilayah/daerah tertentu, dengan memanfaatkan atau mendayagunakan berbagai sumber daya yang ada, dan harus memiliki orientasi yang bersifat menyeluruh, lengkap tapi tetap berpegang pada azas prioritas.

Sesuai dengan definisi dan pengertian di atas, Sjafrizal (2015:25) menjelaskan bahwa komponen utama dari perencanaan pembangunan adalah:

1. Merupakan usaha pemerintah secara terencana dan sistematis untuk mengendalikan dan mengatur proses pembangunan.
2. Mencakup periode jangka panjang, menengah dan tahunan.
3. Menyangkut variabel-variabel yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan secara keseluruhan baik secara langsung maupun tidak langsung.
4. Mempunyai suatu sasaran pembangunan yang jelas sesuai dengan keinginan masyarakat.

Dalam setiap perencanaan pembangunan daerah, pemerintah daerah wajib melibatkan peran serta aktif masyarakat atau yang sering disebut sebagai perencanaan partisipatif, hal ini

dijabarkan sebagai empat jenis pendekatan perencanaan pembangunan daerah yang wajib digunakan oleh pemerintah daerah sebagaimana amanat UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada pasal 261:

- (1) Perencanaan pembangunan daerah menggunakan pendekatan teknokratik, partisipatif, politis, serta atas-bawah dan bawah-atas.
- (2) Pendekatan teknokratis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah untuk mencapai tujuan dan sasaran pembangunan daerah.
- (3) Pendekatan partisipatif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan.
- (4) Pendekatan politis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan menerjemahkan visi dan misi kepala daerah terpilih ke dalam dokumen

perencanaan pembangunan jangka menengah yang dibahas bersama dengan DPRD.

- (5) Pendekatan atas-bawah dan bawah-atas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan hasil perencanaan yang diselenggarakan dalam musyawarah pembangunan yang dilaksanakan mulai dari Desa, Kecamatan, Daerah Kabupaten/Kota, Daerah Provinsi, hingga Nasional.

Pengertian Musrenbang dan penyelenggaraan musrenbang oleh pemerintah daerah mempunyai dasar hukum yaitu UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional pasal 1: Musyawarah Perencanaan Pembangunan yang selanjutnya disingkat Musrenbang adalah forum antar pelaku dalam rangka menyusun Rencana Pembangunan Nasional dan Rencana Pembangunan Daerah.

Selanjutnya dalam pasal 22 dijelaskan penyelenggara dan peserta musrenbang pada pemerintah daerah yaitu:

- (1) Musrenbang diselenggarakan dalam rangka menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan diikuti oleh unsur-unsur penyelenggara Negara dengan mengikutsertakan masyarakat.
- (2) Musrenbang dalam rangka penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) diikuti oleh unsur-unsur penyelenggara pemerintahan.
- (3) Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) menyelenggarakan Musrenbang Jangka Panjang Daerah.

Kemudian pada bagian penjelasan pasal 22 ayat dua (2) sebagai berikut: Penyelenggaraan Musrenbang dalam rangka penyusunan RKP dan RKPD selain diikuti oleh unsur-unsur pemerintahan juga mengikutsertakan dan/atau menyerap aspirasi masyarakat terkait, antara lain asosiasi profesi, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, pemuka adat dan pemuka agama, serta kalangan dunia usaha. Sedangkan yang menjadi pedoman pemerintah daerah dalam melaksanakan kegiatan musrenbang tingkat kelurahan adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan,

Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah pasal 117 sebagai berikut:

Pelaksanaan Musrenbang RKPD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 101 ayat (2) huruf d, terdiri dari:

- a. Pelaksanaan musrenbang RKPD Provinsi;
- b. Pelaksanaan musrenbang RKPD kabupaten/kota; dan
- c. Pelaksanaan musrenbang RKPD kabupaten/kota di kecamatan. Selanjutnya pada pasal 122 yaitu:
 - (1) Musrenbang RKPD kabupaten/kota di kecamatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 117 huruf c, dilaksanakan untuk penajaman, penyelarasan, klarifikasi dan kesepakatan usulan rencana kegiatan pembangunan desa/kelurahan, yang diintegrasikan dengan prioritas pembangunan daerah di wilayah kecamatan.
 - (2) Penajaman, penyelarasan, klarifikasi dan kesepakatan sebagaimana dimaksud pada ayat(1), mencakup:
 - a. usulan rencana kegiatan pembangunan desa/kelurahan yang tertuang dalam berita acara musrenbang desa/kelurahan yang akan menjadi kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kecamatan yang bersangkutan;
 - b. kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kecamatan yang belum tercakup dalam prioritas kegiatan pembangunan desa; dan
 - c. pengelompokan kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kecamatan berdasarkan tugas dan fungsi SKPD kabupaten/kota.

Waktu pelaksanaan musrenbang RKPD terdapat pada pasal 119:

- (1) Pelaksanaan musrenbang RKPD Provinsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 118, dilaksanakan paling lama minggu ketiga bulan April.

BAB 8

KONSEP DAN PENERAPAN E GOVERNMENT

8.1 Konsep dan Penerapan Inovasi E-Government

Menurut Osimo (Mulyono, 2008: 133) bahwa inovasi merupakan sebuah sistem yang multidimensional dan mengglobal dengan banyak faktor, proses dan agen yang terlibat didalamnya, bersifat sosial dan interaktif, dengan banyak bakat, keahlian dan sumber daya yang berbeda dipadukan menjadi satu yang terdiri dari input inovasi, proses inovasi dan output inovasi. Beberapa alasan sektor publik melakukan inovasi (Suwarno, 2016: 86-88) adalah demokratisasi, perjanjian internasional, brain drain, negara pasca konflik, demokrasi dan ekonomi transisi, moral pegawai negeri dan sumber baru persaingan privatisasi dan *outsourcing*. Adapun komponen dalam mengembangkan inovasi sektor publik adalah 1) Pengurangan biaya pemerintah, 2) kualitas pemerintah, 3) pemerintah yang profesional, 4) *digital government*, 5) pemerintah yang diregulasidengan baik, 6) pemerintahan yang jujur dan transparan.

E-government menurut ahli, diantaranya oleh Lembaga Administrasi Negara (2009:25) sebagai berikut : a) Suatu upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik; b) Suatu penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi; c) Sistem manajemen pemerintah dikembangkan menjadi sistem manajemen organisasi jaringan yang dapatmemperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali. Bank Dunia (LAN, 2009: 25) mendefinisikan *e-governement* berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi (seperti: *wide area network*, internet, dan komunikasi bergerak) oleh lembaga pemerintah yang mempunyai kemampuan untuk mentransformasikan hubungan pemerintah dengan warganya, pelaku dunia usaha (bisnis), dan lembaga pemerintah lainnya.

Kendati pemerintah telah mendukung penerapan *e-government* baik oleh organisasi pemerintah pusat maupun daerah dalam kurun waktu 15 tahun terakhir, ternyata dari data yang ada saat ini dalam forum internasional penerapan *e-government* di Indonesia belum menunjukkan hasil yang memuaskan dan sebaliknya menunjukkan peringkat yang menurun dari tahun sebelumnya, hal ini sudah diprediksi oleh Rahardjo (2001) dan dikemukakan sebagai hambatan dalam implementasi *e-government* di Indonesia yaitu: 1) Kultur berbagi (*sharing*) informasi belum ada, 2) Kultur mendokumentasi belum lazim, 3) Langkanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal di bidang Teknologi Informasi (TI), 4) Infrastruktur yang belum memadai dan mahal, 5) Tempat akses informasi yang terbatas.

Selain faktor penghambat tersebut, terdapat pula faktor penentu keberhasilan penerapan *e-government* menurut Retnowati (Sari dan Winarno, 2012: 5) adalah: 1) Kebutuhan seperti apa yang saat ini menjadi prioritas utama dari masyarakat di negara atau di daerah terkait, 2) Infrastruktur telekomunikasi, 3) Tingkat konektivitas dan penggunaan TI oleh pemerintah, 4) Kesiapan SDM di pemerintah, 5) Ketersediaan dana dan anggaran, 6) Ketersediaan perangkat hukum, 7) Perubahan paradigma cara kerja dan perilaku SDM aparatur.

8.2 Efektivitas

Pengukuran efektivitas sebuah program oleh suatu organisasi menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mahmudi (2010:86), efektivitas digambarkan dengan adanya hubungan antara hasil yang didapat (*output*) dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Jika ekonomi berfokus pada *input* dan efisiensi pada *output* atau proses, maka efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil). Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif

apabila *output* yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan, atau dikatakan *spending wisely*.

Output dari aplikasi e-musrenbang adalah tidak berwujud, sehingga dalam pengukuran efektivitasnya dapat mengikuti cara seperti yang dikemukakan oleh Mahmudi (2010:86-99) sebagai berikut: Karena *output* yang dihasilkan organisasi sektor publik lebih banyak bersifat *output* tidak berwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut adalah karena pencapaian hasil (*outcome*) sering tidak bisa diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi jangka panjang setelah program berakhir, sehingga ukuran efektivitas biasanyadinyatakan secara kualitatif dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*).

Input merupakan semua jenis sumber daya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan *output*. *Input* tersebut dapat berupa bahan baku untuk proses, orang (tenaga, keahlian, dan keterampilan), infrastruktur seperti gedung dan peralatan, teknologi (*hardware* dan *software*). Selanjutnya, *output* merupakan hasil langsung dari suatu proses, pengukuran *output* adalah pengukuran keluaran langsung suatu proses. Ukuran *output* menunjukkan hasil implementasi program atau aktivitas. *Outcome* mengukur apa yang telah dicapai. Dengan kata lain *outcome* adalah hasil yang dicapai dari suatu program atau aktivitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. Hasil yang diharapkan bisa berupa capaian target kinerja, sedangkan *outcome* adalah hasil nyata yang dicapai. Efektivitas adalah adanya hubungan antara *input*, *output*, *outcome* dan tujuan, apabila semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan sebuah program maka dapat dikatakan semakin efektif pula sebuah kegiatan atau program tersebut dan berlaku sebaliknya.

8.4 Konsep Sinergi

Najiyati dan Rahmat (2011), mengartikan sinergi sebagai kombinasi atau paduan unsur atau bagian yang dapat menghasilkan keluaran lebih baik dan lebih besar. Jadi sinergi dapat dipahami sebagai operasi gabungan atau perpaduan unsur untuk menghasilkan output yang lebih baik. Sinergitas dapat terbangun melalui dua cara yaitu

a. Komunikasi

Sofyandi dan Garniwa (2007), pengertian komunikasi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu:

1. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa, komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh- sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan.
2. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa, komunikasi sebagai semua kegiatan di mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan.

b. Koordinasi

Disamping adanya komunikasi dalam menciptakan sinergitas juga memerlukan koordinasi. Komunikasi tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya koordinasi seperti yang dinyatakan oleh Hasan bahwasannya dalam komunikasi dibutuhkan koordinasi (2005, h.18). Silalahi (2011, h.217), “koordinasi adalah integrasi dari kegiatan-kegiatan individual dan unit-unit ke dalam satu usaha bersama yaitu bekerja kearah tujuan bersama”. Moekijat (1994, h.39) menyebutkan ada 3 (tiga) syarat untuk mewujudkan koordinasi yang efektif, yaitu

1) Hubungan langsung

Bahwa koordinasi dapat lebih mudah dicapai melalui hubungan pribadi langsung.

2) Kesempatan awal

Koordinasi dapat dicapai lebih mudah dalam tingkat-tingkat awal perencanaan dan pembuatan kebijaksanaan.

3) Kontinuitas

Koordinasi merupakan suatu proses yang kontinu dan harus berlangsung pada semua waktu mulai dari tahap perencanaan.

8.4 *Governance*

Sumarto (2003, h.2), *governance* diartikan sebagai mekanisme, praktek dan tata cara pemerintah dan warga mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik. Sedarmayanti (2009, h.280) mengungkapkan, pada dasarnya unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

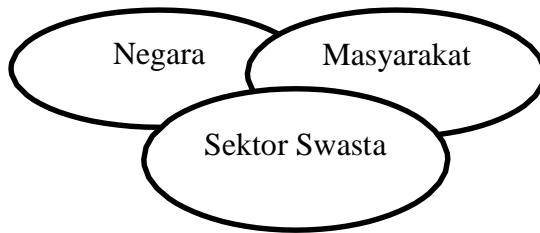
a. Negara/pemerintahan:

konsep pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani.

b. Sektor swasta: pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar, seperti: industri, pengolahan perdagangan, perbankan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal

Masyarakat madani: kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada di antara atau di tengah-

tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi.



Gambar 2.1: Hubungan Antar Sektor dalam *Governance*

Sumber: Sedarmayanti (2009, h.280)

Hal tersebut mengartikan bahwa dalam *governance* terdapat interaksi dalam ketiga aktor tersebut yang tidak saling mendominasi satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu pemerintah bukanlah aktor satu-satunya dalam suatu tata pemerintahan. Dengan adanya interaksi antar *stakeholders* tersebut berarti adanya kesempatan yang sama dalam pemerintahan khususnya dalam pelaksanaan program-program pemerintah.

8.5 Konsep Inovasi

Menurut Rogers (2003, h.12), menjelaskan bahwa, “*an idea, practice, or object perceived as new by the individual*”. Selain itu inovasi juga tidak terlepas dari beberapa hal antara lain:

c. Pengetahuan baru

Sebuah inovasi hadir sebagai pengetahuan baru bagi masyarakat dalam sebuah *system social* tertentu. Pengetahuan ini merupakan factor penting penentu perubahan social yang terjadi dalam masyarakat.

d. Cara baru

Inovasi juga dapat berupa sebuah cara baru bagi individu atau sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu. Cara baru ini merupakan pengganti cara lama yang sebelumnya berlaku.

e. Objek baru

Sebuah inovasi adalah objek baru bagi penggunaanya, baik berbentuk fisik (berwujud/*tangible*), maupun yang tidak berwujud (*intangible*).

f. Teknologi baru

Inovasi sangat identik dengan kemajuan teknologi. Banyak contoh inovasi yang hadir dari hasil kemajuan teknologi. Indikator kemajuan dari sebuah produk teknologi yang inovatif biasanya dapat langsung dikenali dari fitur-fitur yang melekat pada produk tersebut.

g. Penemuan baru

Hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru. Sangat jarang ada kasus inovasi hadir sebagai sebuah kebetulan. Inovasi merupakan produk dari sebuah proses yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran dan kesengajaan. (Noor (2013, h.87)).

Noor (2013, h.94) mengingatkan inovasi adalah perpaduan dari lima komponen yaitu:

- a. *Strategy and Customers*. Pemerintahan daerah harus tahu kapan, dimana, dan bagaimana inovasi itu dilakukan
- b. *Measures and Performance* yaitu harus diketahui bagaimana mengukur keberhasilan inovasi yang dilakukan
- c. *Process (and Infrastructure)*, apakah inovasi yang dilakukan bersifat sementara atau menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi.
- d. *People*, bagaimana budaya organisasi yang ada di

dalam memahami inovasi tersebut.

- e. *Technology*, bagaimana pemanfaatan alat dalam berinovasi tersebut?

Noor (2013, h.113) mengungkapkan bahwa dalam proses inovasi sebagai sebuah siklus ada empat komponen yang berperan yaitu: *idea generations and discovery, idea selection, idea implementation, and idea diffusion*.

8.6 Inovasi Kebijakan

Inovasi

8.6.1 Pengertian Inovasi

Inovasi adalah suatu gagasan, praktek, atau benda yang dianggap/dirasa baru oleh individu atau kelompok masyarakat. Inovasi merupakan bagian integral bagi suatu organisasi, karena bukan hanya digunakan sebagai motor penggerak keberlangsungan organisasi, melainkan juga sebagai bentuk kemampuan dalam berkompetisi dengan organisasi lain. United Nations Departement of Economic And Social Affairs (2006) memberikan analisis tentang inovasi sebagai bagian dari revitalisasi administrasi publik, adanya Inovasi dan eksperimen di pemerintah pusat dan daerah khususnya di bidang pelayanan dan pada saat ini berlangsung di berbagai penjuru dunia sebagai bagian dari upaya pemerintah untuk merevitalisasi administrasi publik.

Pertukaran dan berbagi pengalaman inovatif ini dapat menciptakan "pengetahuan baru" yang dapat diakses oleh negara-negara di seluruh dunia (Sumber : <http://www.unpan.org/innovme> Diakses pada 23 Agustus 2018, pukul 20.00 WIB).

Menurut Gopalakrishan dan Damanpur mengungkapkan, inovasi pada dasarnya menunjukkan pada sesuatu yang baru, apakah berbentuk gagasan-gagasan baru, produk, metode atau bentuk pelayanan (Noor, 2017:84). Sedangkan inovasi menurut Rogers (2003), inovasi tidak hanya berurusan dengan pengetahuan baru dan cara-cara baru, tetapi juga dengan nilai-nilai karena harus bisa membawa hasil yang lebih baik , jadi selain melibatkan Iptek baru, tetapi juga melibatkan cara pandang dan perubah sosial. Selanjutnya menurut Albury menyatakan secara sederhana bahwa inovasi sebagai *new ideas that work*. Ini berarti bahwa inovasi berhubungan erat dengan ide-ide baru yang bermanfaat. Inovasi dengan sifat kebaruannya harus mempunyai nilai manfaat. Sifat baru dari inovasi tidak akan berarti apa-apa apabila tidak diikuti dengan nilai kemanfaatan dari kehadirannya (Rumahorbo, 2016 : 14).

Menurut Suwarno terlepas dari perbedaan pemahaman akan inovasi tersebut dapat disimpulkan bahwa inovasi tidak akan terlepas dari :

1. Pengetahuan baru

Sebuah inovasi hadir sebagai sebuah pengetahuan baru bagi masyarakat dalam sebuah sistem sosial tertentu. Pengetahuan baru ini merupakan faktor penting penentu perubahan sosial yang terjadi dalam masyarakat.

2. Cara baru

Inovasi juga dapat berupa sebuah cara baru bagi individu atau sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu. Cara baru ini merupakan pengganti cara lama yang sebelumnya berlaku.

3. Objek baru

Sebuah inovasi adalah objek baru bagi penggunanya, baik berbentuk fisik (berwujud/tangible), maupun yang tidak berwujud (intangible).

4. Teknologi baru

Inovasi sangat identik dengan kemajuan teknologi. Banyak contoh inovasi yang hadir dari hasil kemajuan teknologi. Indikator kemajuan dari sebuah produk teknologi yang inovatif biasanya dapat langsung dikenali dari fitur-fitur yang melekat pada produk tersebut.

5. Penemuan baru

Hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru sangat jarang ada kasus inovasi hadir sebagai sebuah kebetulan. Inovasi merupakan produk dari sebuah proses

yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran dan kesengajaan (Noor, 2017 : 87).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi merupakan semua hal yang baru yang berbeda dari yang telah ada sebelumnya baik berupa pengetahuan baru, cara baru, objek baru, teknologi baru maupun penemuan baru. Suatu inovasi harus memiliki manfaat karena inovasi tidak akan berarti apa-apa apabila tidak diikuti dengan nilai kemanfaatan dari kehadirannya.

8.6.2 Karakteristik Inovasi

Menurut Rogers mendefinisikan beberapa karakteristik intrinsik inovasi yang memengaruhi keputusan individu untuk mengadopsi atau menolak inovasi, antara lain :

- 1) Keunggulan relatif (*relative advantage*), yaitu derajat dimana suatu inovasi dianggap lebih baik/ unggul dari yang pernah ada sebelumnya.
- 2) Kompatibilitas (*compatibility*), yaitu inovasi sebaiknya mempunyai sifat kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan

proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

- 3) Kerumitan (*complexity*), yaitu derajat dimana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan.
- 4) Kemampuan diuji cobakan (*trialability*), yaitu derajat dimana suatu inovasi dapat diuji-coba batas tertentu.
- 5) Kemampuan diamati (*observability*) yaitu derajat dimana hasil suatu inovasi dapat terlihat oleh orang lain (Noor, 2017 : 92).

Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin besar keunggulan relatif; kesesuaian; kemampuan untuk diuji cobakan dan kemampuan untuk diamati serta semakin kecil kerumitannya, maka semakin cepat kemungkinan inovasi tersebut dapat diadopsi. Pada penelitian ini, inovasi harus memenuhi ciri-ciri terhadap aspek keunggulan relatif, kompatibilitas, kerumitan, kemampuan diuji-cobakan, kemampuan diamati. Dimensi terhadap karakteristik tersebut menjadi acuan penelitian untuk melihat terpenuhi atau tidaknya lima aspek tersebut terhadap inovasi Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) tahun 2017 di Kabupaten Pesawaran.

8.6.3 Faktor Pendukung Inovasi

Inovasi dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti yang dijelaskan Rogers, antara lain :

- a) Adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa, dan dari tidak tahu menjadi tahu.
- b) Adanya kebebasan untuk berekspresi
- c) Adanya pembimbing yang berawawasan luas dan kreatif
- d) Tersedianya sarana dan prasarana
- e) Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah (Rumoharbo, 2016 : 24).

8.6.4 Faktor Penghambat Inovasi

Menurut Albury dalam pelaksanaannya suatu inovasi tidak berjalan dengan mulus atau tanpa resistensi. Banyak kasus inovasi justru terkendala oleh beberapa faktor, seperti halnya :

- 1) Budaya yang tidak menyukai risiko (risk aversion).
- 2) Secara kelembagaan, karakter unit kerja di sektor publik pada umumnya tidak memiliki kemampuan untuk menangani risiko yang muncul akibat dari pekerjaannya.
- 3) Keengganan menutup program yang gagal.
- 4) Ketergantungan terhadap figur tertentu yang memiliki kinerja tinggi, sehingga kecenderungan kebanyakan pegawai di sektor publik hanya menjadi follower. Ketika figur tersebut hilang, maka yang terjadi adalah stagnansi dan kemacetan kerja.
- 5) Hambatan anggaran yang periodenya terlalu pendek
- 6) Hambatan administratif yang membuat sistem dalam berinovasi menjadi tidak fleksibel.
- 7) Sejalan dengan itu juga, biasanya penghargaan atas karya-karya inovatif masih sangat sedikit.
- 8) Seringkali sektor publik dengan mudahnya mengadopsi dan menghadirkan perangkat teknologi yang canggih guna memenuhi kebutuhan pelaksanaan pekerjaannya. Namun di sisi lain muncul hambatan dari segi budaya dan penataan organisasi. Budaya organisasi ternyata

belum siap untuk menerima sistem yang sebenarnya berfungsi memangkas pemborosan atau inefisiensi kerja (Rumoharbo, 2016 : 21).

Menurut Vries, dkk (2015) inovasi dipengaruhi beberapa faktor yang dapat mendukung atau menjadi penghambat yang dikategorikan pada empat tingkatan, yaitu :

- 1) Tingkat lingkungan, meliputi tekanan lingkungan (misalnya perhatian media/tuntutan publik); partisipasi dalam jaringan; aspek regulasi; kompatibel lembaga/organisasi/negara mengadopsi inovasi yang sama; dan persaingan dengan organisasi lain.
- 2) Tingkat organisasi meliputi : sumber daya; gaya kepemimpinan; tingkat risiko keengganan/ruang untuk belajar; insentif/imbalan; konflik; dan struktur organisasi.
- 3) Tingkat inovasi meliputi kemudahan dalam penggunaan inovasi; keuntungan relatif; kesesuaian; dan trialability.
- 4) Tingkat individu/ karyawan meliputi : otonomi karyawan; posisi organisasi; pengetahuan dan keterampilan kerja terkait; kreativitas; aspek demografi; komitmen/kepuasan dengan pekerjaan;

perspektif dan norma-norma bersama; inovasi penerimaan; hasil inovasi sektor publik; efektivitas; efisiensi; mitra swasta yang terlibat; warga yang terlibat; dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Rumoharbo, 2016 : 23).

Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta, dalam melakukan inovasi banyak hambatan yang dihadapi. Beberapa penghambat tersebut antara lain yaitu :

- 1) Pemimpin atau pihak-pihak yang menolak menghentikan program atau membubarkan organisasi yang dinilai telah gagal.
- 2) Sangat tergantung kepada high performers bahkan top leader sebagai sumber inovasi.
- 3) Walaupun teknologi tersedia, tetapi struktur organisasi dan budaya kerja, serta proses birokrasi yang berbelit-belit menghambat berkembangnya inovasi.
- 4) Tidak ada rewards atau insentif untuk melakukan inovasi atau untuk mengadopsi inovasi.
- 5) Lemah dalam kecakapan (skills) untuk mengelola risiko atau mengelola perubahan.
- 6) Alokasi anggaran yang terbatas dalam sistem perencanaan jangka pendek.

- 7) Tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik vs beban tugas administratif.
- 8) Budaya cari aman, "status quo", dan takut mengambil risiko dalam birokrasi masih terlalu kuat (Sumanjoyo dan Hermawan, 2018 : 40).

Berdasarkan faktor-faktor penghambat inovasi dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dalam melaksanakan inovasi berasal dari dalam dan luar lingkungan, perencanaan inovasi itu sendiri dan para pelaksana inovasi (karyawan/pekerja).

8.6.5 Inovasi di Pemerintahan Daerah

Inovasi pemerintahan daerah merupakan keharusan dalam upaya mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat dan daerahnya. Selain itu, kompetisi kota-kota dunia menjadi alasan pentingnya inovasi. Inovasi daerah merupakan proses meningkatkan kemampuan penciptaan nilai dan potensi pertumbuhan melalui penguatan inovatif kompetensi oleh proses kreatif daerah. Menurut Kim, dalam inovasi pemerintah daerah tidak boleh bermain dalam inovasi yang sama dengan daerah lain. Konsepsi ini perlu dikembangkan dikarenakan :

- 1) Pemerintah daerah dituntut untuk mengembangkan dirinya, khususnya berkenaan dengan peningkatan pelayanan publik. Terlebih dengan keluarnya PP No 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Untuk itu diperlukan strategi kebijakan untuk memahami hal ini.
- 2) Pemerintah daerah umumnya selalu mengikuti pola yang sama dalam menerapkan perilaku baru dalam pelayanan publik (Noor, 2017 : 112).

Dalam penelitian ini, Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran membuat suatu inovasi dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa melalui Program GaDIS, karena mengingat desa-desa yang ada di Kabupaten Pesawaran memiliki potensi sumber daya alam yang berlimpah namun masyarakatnya sendiri belum mampu mengelolanya secara optimal, jika masyarakat nya dapat mengelola potensi sumber daya alam yang ada, maka bisa mendukung percepatan pembangunan perekonomian Kabupaten Pesawaran melalui pertumbuhan perekonomian desa.

8.7 ***Kebijakan***

8.7.1 ***Pengertian Kebijakan***

Pemerintah daerah dengan kewenangan yang dimilikinya, diberikan kebebasan untuk mengatur, mengelola dan mengoptimalkan sumber-sumber kekayaan yang digunakan untuk kesejahteraan masyarakatnya. Dalam rangka mengatur pelaksanaan administrasi dan pembangunan, pemerintah daerah selain sebagai eksekutif sebagai pelaksana kebijakan, juga berfungsi sebagai legislatif.

Berdasarkan fungsi legislatif yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah bersama-sama merumuskan APBD dan Perda. Dalam menjalankan roda pemerintahan di daerah, kebijakan dapat menjadi pedoman dan penentu keberhasilan suatu daerah. Oleh karena itu kebijakan daerah merupakan hal penting dalam pelaksanaan otonomi Daerah.

Sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian diperbaiki oleh UU No. 32 Tahun 2004 pemerintah daerah merupakan ujung tombak dalam melaksanakan pelayanan publik pada masyarakat, yang oleh Ripley disebut dengan *street level bureucracy* atau birokrasi yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Tuntutan menjalankan pemerintahan yang bersih semakin besar

ditujukan pada pemerintah daerah, salah satu wujudnya adalah dengan menghasilkan regulasi atau kebijakan yang mampu menjawab kebutuhan publik dan mendatangkan kesejahteraan bagi masyarakat daerah tersebut (Arenawati, 2014 : 81). Berikut ini adalah beberapa pengertian dari kebijakan, yaitu :

- 1) Menurut Mustopadidjaja (1988) mengatakan kebijakan lazim digunakan dalam kaitannya dengan tindakan atau kegiatan pemerintah, serta perilaku negara pada umumnya dan kebijakan tersebut dituangkan dalam berbagai bentuk peraturan. Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Daerah akan dituangkan dalam Peraturan Daerah yang mendapat persetujuan dari DPRD.
- 2) Anderson (1984) menyebutkan kebijakan sebagai tindakan yang mempunyai tujuan yang dilakukan seseorang pelaku untuk memecahkan suatu masalah.
- 3) Sedangkan menurut Thomas R. Dye (1978), kebijakan publik adalah apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan (Nurcholis, 2007 : 263).

Dari ketiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan tindakan atau kegiatan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu apapun

dalam memecahkan suatu permasalahan dengan pertimbangan ekonomis, sosial budaya ataupun politis.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, dalam merumuskan kebijakan inovasi, Pemerintahan Daerah mengacu pada prinsip :

- a) Peningkatan efisiensi;
- b) Perbaikan efektivitas;
- c) Perbaikan kualitas pelayanan;
- d) Tidak ada konflik kepentingan;
- e) Berorientasi kepada kepentingan umum;
- f) Dilakukan secara terbuka;
- g) Memenuhi nilai-nilai kepatutan; dan
- h) Dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

Kebijakan diturunkan berupa program-program yang kemudian diturunkan menjadi proyek-proyek, dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerjasama pemerintah dengan masyarakat. Kebijakan pemerintah daerah ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan persetujuan dari DPRD dalam bentuk peraturan daerah. Yang wajib melaksanakan perda adalah pemerintah daerah sebagai

eksekutif. Pemerintah daerah yang terdiri dari kepala daerah dan perangkat daerah menyusun strategi pelaksanaan kebijakan, sekretariat daerah menyediakan data dan informasi yang berkaitan dengan pokok kebijakan, menyediakan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah. Sekretaris daerah melakukan koordinasi dengan dinas dan lembaga teknis. Dinas sebagai pelaksana kebijakan membuat perumusan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya, memberikan perizinan dan pelayanan umum dan melakukan monitoring terhadap tugas yang menjadi lingkup tugasnya (Nurcholis, 2007 : 268-269).

Agar kebijakan berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, maka diperlukan suatu kondisi yang mendukung implementasi kebijakan. Ada beberapa kondisi yang memengaruhi kebijakan, yaitu :

- a) Dukungan dan penolakan dari lembaga eksternal
- b) Ketersediaan waktu dan sumber daya yang cukup
- c) Dukungan dari berbagai sumber daya yang ada, makin banyak yang mendukung maka makin tinggi tingkat kesuksesannya
- d) Kemampuan pelaksana kebijakan menganalisis kausalitas persoalan yang timbul dari pelaksana kebijakan

- e) Kepatuhan para pelaksana kebijakan terhadap kesepakatan dan tujuan yang telah diciptakan dalam tingkat koordinasi (Nurcholis, 2007:272).

Kelima kondisi ini sangat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan. Misalnya dukungan dan penolakan dari lembaga eksternal, apabila suatu kebijakan itu didukung oleh LSM, masyarakat, kelompok profesi, dan lembaga lain di luar lembaga pelaksana tentunya akan mengurangi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Begitupula dengan ketersediaan sumber daya, baik manusia maupun modal keuangan dan peralatan atau perlengkapan. Apabila suatu kebijakan tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten tentunya akan sulit bagi pelaksana tersebut dalam memecahkan masalah apabila terjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana implementasi program GaDIS Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di tahun 2017 yang ada di dua desa di Kecamatan Teluk Pandan, Kabupaten Pesawaran.

8.7.2 Inovasi Kebijakan

Inovasi berorientasi pada terobosan dan hal yang “baru”. Hal yang baru dapat dimaknai sebagai suatu hal yang benar-benar baru ditemukan, dan juga dapat dimaknai

sebagai suatu hal yang baru bagi satu individu, kelompok, organisasi, maupun pemerintahan, terlepas dari apakah inovasi tersebut sudah dilaksanakan di tempat lain atau belum. Sedangkan kebijakan dalam konteks pemerintahan menurut Thomas R. Dye lebih dimaknai sebagai suatu tindakan apapun yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mengatasi persoalan publik untuk mencapai satu tujuan tertentu (Wahab, 2016 :14). Dari dua pemahaman inovasi dengan kebijakan, secara sederhana dapat ditarik satu pemahaman bahwa inovasi pemerintah merupakan satu kajian yang membahas mengenai apa yang baru dilakukan pemerintah dalam rangka menyelesaikan masalah publik. Hasil inovasi pemerintah berupa kebijakan-kebijakan publik (Putri, 2016 :15).

Menurut Albury secara konseptual terdapat tiga jenis inovasi kebijakan yaitu :

- 1) *Policy innovation : new policy direction and initiatives* (inovasi kebijakan). Inovasi kebijakan yang dimaksud adalah adanya inisiatif dan arah kebijakan baru. Ini berarti bahwa setiap kebijakan (publik) yang dikeluarkan pada prinsipnya harus memuat sesuatu yang baru.
- 2) *Innovations in the policy-making process* (inovasi dalam proses pembuatan kebijakan). Pada peranan ini, maka

fokusnya adalah pada inovasi yang memengaruhi proses pembuatan atau perumusan kebijakan.

- 3) *Policy to foster innovation and its diffusion*. Kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan yang khusus diciptakan untuk mendorong, mengembangkan, dan menyebarkan inovasi di berbagai sektor (Suwarno, 2008:12).

Dalam membuat suatu inovasi kebijakan, Pemerintah Daerah mengeluarkan suatu program yang dapat dijalankan oleh seluruh stakeholder terkait untuk mengatasi permasalahan publik agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Seperti halnya Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran yang membuat suatu inovasi kebijakan untuk meningkatkan perekonomian desa melalui Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) tahun 2017. Pada penelitian ini, jenis inovasi dari Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) termasuk kedalam jenis inovasi kebijakan (*policy innovations*). Inovasi kebijakan ini merupakan jenis inovasi kebijakan yang baru dibuat oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran yang berdasarkan pada kondisi potensi dan permasalahan yang ada di daerahnya. Dana yang dialokasikan untuk program ini pun merupakan dana yang berasal dari APBD Pesawaran sendiri.

8.8 Tinjauan Program

Pembahasan mengenai program tidak dapat dilepaskan dengan aspek kebijakan. Sebagai suatu instrumen yang dibuat oleh pemerintah, kebijakan publik dapat berbentuk aturan-aturan umum dan atau khusus baik secara tertulis maupun tidak tertulis yang berisi pilihan-pilihan tindakan yang merupakan keharusan, larangan dan atau kebolehan yang dilakukan untuk mengatur seluruh warga masyarakat, pemerintah dan dunia usaha dengan tujuan tertentu. Program di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) didefinisikan sebagai rancangan mengenai asas-asas serta usaha-usaha yang akan dijalankan. Sedangkan pengertian program itu sendiri, menurut Jones, adalah suatu komponen dalam kebijakan untuk mencapai tujuan (Aprilia, 2015 : 16).

Menurut Charles O. Jones, terdapat beberapa karakteristik tertentu yang dapat membantu seseorang untuk mengidentifikasi suatu aktivitas sebagai program atau tidak yaitu :

1. Program cenderung membutuhkan staf, misalnya untuk melaksanakan atau sebagai pelaku program.
2. Program biasanya memiliki anggaran tersendiri, program kadang biasanya juga diidentifikasi melalui anggaran.

3. Program memiliki identitas sendiri, yang bila berjalan secara efektif dapat diakui oleh publik (Suryana, 2009 : 28).

Menurutnya juga terdapat tiga pilar aktivitas dalam mengoperasikan program yaitu :

1. Pengorganisasian

Struktur organisasi yang jelas diperlukan dalam mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.

2. Interpretasi

Para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

3. Penerapan atau Aplikasi

Perlu adanya pembuatan prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya (Suryana, 2009 : 29).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa program adalah instrumen kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dalam mengatasi permasalahan yang ada untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dan memiliki karakteristik yaitu membutuhkan staf, memiliki anggaran sendiri serta memiliki

identitas sendiri. Sebelum mengimplementasikan suatu program, terlebih dahulu harus diketahui secara jelas mengenai uraian pekerjaan yang dilakukan secara sistematis, tata cara pelaksanaan, jumlah anggaran yang dibutuhkan dan kapan waktu pelaksanaannya. Program Pemerintah yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) tahun 2017 di Kabupaten Pesawaran.

BAB 9

MODEL PEMBANGUNAN PROGRAM UNGGULAN DAERAH

9.1 Analisis Perkembangan Tipologi Inovasi Program Pemerintah

Dalam menghadapi produktivitas lagging dan penciptaan lapangan kerja, banyak pemerintah OECD mencari sumber- sumber baru pertumbuhan dan telah mengakui pentingnya layanan dalam hal ini. Layanan sudah mencapai sekitar 70% dari produk domestik bruto (PDB) dan paling lapangan kerja di seluruh OECD. Layanan juga berkontribusi setengah atau lebih dari semua nilai tambah dalam total ekspor (OECD, 2013).

Batas-batas antara jasa dan manufaktur juga semakin kabur. Memang, produsen sukses sering menggabungkan layanan dengan produk-produk manufaktur dengan cara yang inovatif. Sebagai contoh, selama krisis global, Hyundai berhasil tumbuh pangsa pasar otomotif AS pada bagian dengan memperkenalkan asuransi pendapatan kerugian bagi pembeli. Caterpillar telah memperkenalkan kerangka kerja charging berdasarkan volume material yang dipindahkan oleh mesin nya.

Terlepas dari pertumbuhan secara keseluruhan dalam pelayanan, produktivitas di sektor ini telah meningkat perlahan-lahan di banyak negara OECD. Karena berat ekonomi sektor ini, meningkatkan produktivitas jelas merupakan langkah penting dalam mencapai pertumbuhan produktivitas agregat yang lebih tinggi (diakui, bagaimanapun, bahwa, semua sederajat, meningkatkan produktivitas jasa akan memberikan tekanan pada pekerjaan dalam jangka pendek). Oleh karena itu para pembuat kebijakan memberikan perhatian yang lebih besarmempromosikan inovasi dan produktivitas layanan melalui desain kondisi kerangka kerja yang tepat, seperti regulasi dan kebijakan persaingan, dan kebijakan inovasi yang ditargetkan. Analisis OECD menunjukkan bahwa inovasi dalam pelayanan berkaitan positif lapangan kerja dan pertumbuhan omset perusahaan. Selanjutnya, dampak positif dari inovasi layanan yang ditemukan tidak kalah penting dari orang-orang dari jenis lain dari inovasi (OECD, 2015).

Inovasi layanan memiliki beberapa karakteristik tertentu. Jasa perusahaan biasanya berinvestasi kurang dari produsen dalam R & D, tetapi proporsi tinggi perusahaan jasa masih berinovasi. Memang, layanan

pengetahuan intensif perusahaan memiliki tingkat inovasi sebanding dengan perusahaan-perusahaan di bidang manufaktur berteknologi tinggi. Industri jasa juga cenderung untuk berinovasi dalam interaksi dengan pelanggan, pemasok dan pesaing. Perusahaan jasa juga menggunakan berbagai mekanisme untuk tepat manfaat dari inovasi mereka. Mekanisme ini termasuk perlindungan formal kekayaan intelektual, melalui hak desain, merek dagang, hak cipta dan paten (meskipun paten terjadi terutama pada layanan pengetahuan intensif). Perlindungan Informal juga digunakan, mulai dari klausul kerahasiaan dalam kontrak kerja untuk memimpin-kali dalam siklus inovasi.

Rata-rata, layanan pasar menggunakan sebanyak modal tetap per karyawan sebagai produsen, tapi ini lebih miring ke arah bangunan dan ICT. Industri jasa meningkatkan produktivitas mereka dengan menggabungkan investasi modal tetap dengan aktiva tidak berwujud seperti perangkat lunak komputer, modal manusia, desain dan model bisnis baru.

Perbedaan besar ada di seluruh negara dalam skala investasi bisnis di aset tidak berwujud, dan banyak pengaturan kebijakan memainkan peran (OECD, 2013). Sebagian besar Eropa, misalnya,

tertinggal Amerika Serikat sehubungan dengan investasi intangible. Kebijakan harus memastikan bahwa kondisi kerangka yang baik ada sehingga memudahkan investasi bisnis di kedua asetberwujud dan tidak berwujud.

Beberapa pekerjaan OECD telah menemukan bahwa perusahaan-perusahaan sektor jasa yang kurang terwakili dalam program inovasi. Kebijakan demikian harus memastikan bahwa perusahaan-perusahaan ini menikmati akses yang sama ke non bentuk berdasarkan R & D dukungan inovasi (OECD, 2015). Di beberapa negara, kebijakan untuk mendukung inovasi telah dikembangkan terutama dari R & D atau perspektif manufaktur. Para pembuat kebijakan perlu memastikan bahwa kebijakan baik disesuaikan dengan karakteristik khusus dari inovasi layanan (misalnya keterlibatan yang lebih langsung dari pengguna) dan ke pasar dan bahwa mereka berurusan dengan kegagalan sistemik yang menghambat inovasi layanan. Kebijakan untuk inovasi layanan mencakup berbagai tujuan strategis (Tabel 1), dari memperkuat kapasitas penelitian publik untuk memajukan pengetahuan di bidang non-teknologi atau yang berhubungan dengan layanan domain, untuk mendorong inovasi layanan oleh perusahaan, untuk memperkuat kapasitas bisnis untuk menerapkan

organisasi dan perubahan pemasaran, untuk mendukung kewirausahaan yang inovatif dalam pelayanan, untuk mengadopsi pendekatan yang ditargetkan sektor dengan mendukung industri jasa, dll

Australia, Austria, Perancis, Jerman, Denmark dan Finlandia adalah contoh negara-negara OECD dengan instrumen yang ditargetkan untuk inovasi layanan. Instrumen yang berfokus pada jasa meliputi:

- *Membuat R & D dukungan yang lebih relevan dengan sektor jasa:* Di negara-negara, pendekatan yang relevan telah dimasukkan mendirikan R & D program yang berkaitan dengan kebutuhan yang lebih R & D intensif segmen sektor jasa, seperti komputasi, perangkat lunak dan jasa telekomunikasi, dan mempromosikan R & D untuk aplikasi ICT untuk industri jasa seperti perawatan kesehatan, intermediasi keuangan, grosir dan perdagangan ritel.
- *Dukungan untuk aplikasi TIK:* bisnis jasa yang terkait dengan TIK telah menerima dukungan yang kuat di banyak negara (misalnya untuk e perdagangan). Dukungan tersebut kadang-kadang memiliki dimensi modal manusia. Misalnya, Kementerian Denmark Sains, Teknologi dan

Inovasi telah menerapkan langkah-langkah untuk membantu staf ICT pendidikan pendek siklus yang lebih tinggi (seperti multi-media desainer) untuk mendapatkan kredit terhadap pendidikan universitas.

- Dukungan untuk industri jasa yang berorientasi, termasuk perangkat lunak.
- *Membina start-up di layanan*: perusahaan baru yang efektif berfungsi sebagai platform bereksperimen dengan inovasi sektor layanan (seperti yang mereka lakukan di bidang manufaktur).
- Mengamankan regulasi transparansi transfer data publik (peta, data meteorologi, dll) untuk penggunaan komersial.
- Mengintegrasikan inovasi layanan dalam kebijakan untuk jaringan industri yang lebih baik dan penelitian publik (kebijakan komersialisasi).
- Menyesuaikan kebijakan dan instrumen inovasi dengan sisi permintaan seperti pengadaan publik (Finlandia, Inggris Raya) dan peraturan yang lebih memudahkan layanan inovasi (Swedia, Denmark, Jerman, Inggris Raya).

Tabel 7. Inovasi Pelayanan: Tipologi Inisiatif Kebijakan Nasional dan Contoh Negaranya

Policy instruments		Selected country examples
Strategic objective: Improving policy governance		
Direction and priority setting	Dedicated strategy or plan	Norway (Health&Care21),
	As part of a broader strategy or plan (incl. industrial plan)	Colombia (National Policy on STI CONPES 3582 and Production Transformation Programme), France (Plans for Industrial Recovery), Netherlands (Top Sectors), Poland (National Cohesion Strategy), Sweden (National Innovation Strategy), UK (UK Industrial Strategy, Productivity Plan)
	As part of a smart specialisation strategy	Chile (Technologies and Services in Health Programme), Croatia (Health and quality of life).
	As part of an Open Data Strategy	Australia (Data Sharing for Innovation).
Multistakeholders' participation		Colombia (Knowledge Networks initiative), France (National Industrial Council and dedicated sectoral strategic committees), Germany (Services Task Force), Greece (Innovation Platforms), Ireland (Services Strategy Group)
Monitoring and evaluation	Programme evaluation	Austria (mid-term evaluation of the Service Innovation Initiative).
Strategic objective: Strengthening public research capacity		
Financial support	Revised public funding mechanisms	Ireland (Innovation 2020: new challenge-based funding system)
	R&D funding programmes	Germany (Innovation with Services, Innovations for Tomorrow's Production, Services, and Work), Sweden (VINNOVA Sectoral R&D programmes)
Platforms and infrastructures	Centres of excellence	Netherlands (Leading Technological Institutes-Novay)
Strategic objective: Strengthening business capacity to innovate		
Direct funding (grants, subsidies, etc.)	Service-related R&D projects	Austria (Service Initiative), Sweden (VINNOVA Sectoral R&D programmes)
	Non-technological and services innovation	Ireland (Business Innovation Initiative, Credit Guarantee Scheme), Lithuania (Eco-innovation schemes for SMEs), Netherlands (Green growth policy), Turkey (Green Future Accelerator Fund)
	Eco-innovation schemes	Lithuania (Eco-innovation schemes for SMEs), Netherlands (Green growth policy), Turkey (Green Future Accelerator Fund)
	Software development, ICT solutions	Czech Rep. (ICT and shared services programme)
	Service innovation in start-ups and young firms	Croatia (Grants for Innovation in entrepreneurship), France (French Tech Grant), Greece (New Innovative Entrepreneurship)
Public procurement		Iceland (Better service for less), Italy (Pre-commercial procurement of innovative solutions for the public administration)
Tax incentives	Expenditure-based (e.g. eligibility of software development costs, preferential treatment of software companies)	China (Business and VAT reduction), Netherlands (WBSO tax credit), Spain (SSC exemption)
	Free-tax zones Standards, training, networking	Turkey (TDZ exemptions) Colombia (Innovation Locomotive for Enterprises, Colombia)

Non-financial support	Standards, training, networking and knowledge services (vouchers)	Colombia (Innovation Locomotive for Enterprises, Colombia 3.0 summit), Denmark (Service Innovation Centres), Peru (Technology and Innovation Center)
Sector-targeted support	Health and healthcare Culture and creative industries ICT	Belgium (Flanders' Care Invest), Greece (Innovation Platforms) Colombia (Vive Digital plan)
Strategic objective: Improving knowledge transfers and interactions		
Platforms, networks and infrastructures	Technology platforms	Argentina (Technology Platforms Projects), Ireland (network of Research & Technology Organisations)
	Networking infrastructures (incl. one-stop shop) Accelerators	Argentina (Demand and Technology Transfer Platform), Ireland (M Innovation Value Institute for IT best practices) Korea (Global excellator programme)
Reform and regulation		Japan (collective examinations for IP portfolio)
Strategic objective: Strengthening skills for innovation		
Education and training (supply-side)		Denmark (short-cycle ICT training), Slovenia (UPI Programme)
Labour market policies (demand-side)		Ireland (Innovation 2020: appointment of "star" researchers)

* See also the *STI Outlook Policy Profiles on Public-sector innovation, Open Science, Tax incentives for business R&D and innovation*.

This table draws upon recent analytical work on the innovation policy mix carried out for the *OECD STI Outlook* under the aegis of the OECD Committee for Scientific and Technological Policy (Kergroach et al., forthcoming). Country information is drawn from the EC/OECD International Science, Technology and Innovation Policy (STIP) Database, edition 2016, <https://www.innovationpolicyplatform.org/topic-menu/sti-policy-database>.

Seperti banyak instrumen kebijakan untuk layanan yang relatif baru, penilaian dampak jarang terjadi. Kurangnya indikator dan langkah-langkah inovasi layanan juga menghalangipemahaman tentang dampak dari inovasi layanan dan kebijakan. Tantangan utama bagi pembuat kebijakan adalah untuk mengidentifikasi dan beradaptasi praktik terbaik untuk mempromosikan inovasi layanan. Pengukuran telah membaik, namun masih banyak tantangan:

- Survei dan pedoman pengukuran harus bersaing dengan meningkatnya kompleksitas bagaimana R & D dan kegiatan inovasi yang diselenggarakan di dalam dan di perusahaan-perusahaan.
- Cakupan layanan dalam survei inovasi telah meningkat, namun sedikit informasi yang dikumpulkan pada layanan inovasi: pertanyaan

baru / indikator harus dikembangkan dan diuji.

- Selain survei, sumber informasi lainnya harus lebih dieksploitasi (*misalnya* data administratif).
- Infrastruktur data untuk menganalisis inovasi layanan berbasis harus diperkuat, dan akses bagi para peneliti untuk data (mikro-data, data sektor publik, dll) harus difasilitasi.
- Informasi lebih lanjut kuantitatif dan kualitatif diperlukan untuk menginformasikan desain instrumen kebijakan baru atau yang ditingkatkan untuk inovasi layanan.

Selain itu, terdapat juga tren kebijakan terbaru:

- Dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi pergeseran untuk menyertakan dukungan kebijakan untuk layanan inovasi dalam instrumen utama seperti kredit pajak R & D. Memang, tingkat berputar di nasional kebijakan layanan bertarget antara 2014-16 jauh lebih rendah daripada di daerah kebijakan IMS lain, yang berarti bahwa intervensi kebijakan untuk memperbaharui, merampingkan atau merevisi program kebijakan yang ditargetkan untuk layanan tetap relatif terbatas (Gambar 1). Program baru telah diperkenalkan, terutama dalam mendukung

pelayanan kesehatan dan pendidikan.

- Bahkan, daripada menciptakan instrumen khusus untuk layanan baru, sebagian besar negara OECD sedang dalam proses mengubah lingkup instrumen yang ada. Misalnya, pada tahun 2016 Irlandia diluncurkan Inovasi 2020, sebuah program yang antara tujuan-tujuan lain bertujuan untuk meningkatkan kapasitas di sektor pendidikan tinggi dengan menunjuk peneliti dengan track record yang terbukti penelitian solusi-driven dalam layanan dan proses bisnis, bekerja sama dengan para pemimpin bisnis.
- Semakin banyak negara juga memiliki beberapa jenis strategi inovasi layanan, baik sebagai bagian dari visi yang

lebih luas pada inovasi, atau strategi spesialisasi pintar, atau dalam kaitannya dengan tantangan sosial dan inovasi di sektor publik (Tabel 1). Di Jerman, misalnya, Services Task Force berkaitan dengan berbagai topik, termasuk endowing kursi universitas, mengembangkan "Service buatan Jerman" merek, membangun kualifikasi layanan terkait dan mempromosikan penelitian layanan

yang relevan. The Services Task Force termasuk dalam Sains dan Industri Penelitian Union (Forschungsunion Wirtschaft Wissenschaft), yang bertujuan untuk mendukung Strategi High-Tech pemerintah.

- Insentif pajak juga semakin diperluas untuk mencakup inovasi layanan, seperti di Belanda dan Australia. Di beberapa negara prosedur pengadaan publik sedang dimodifikasi dengan tujuan memacu inovasi layanan.

9.2. Lima peran dalam inisiatif inovasi sektor publik

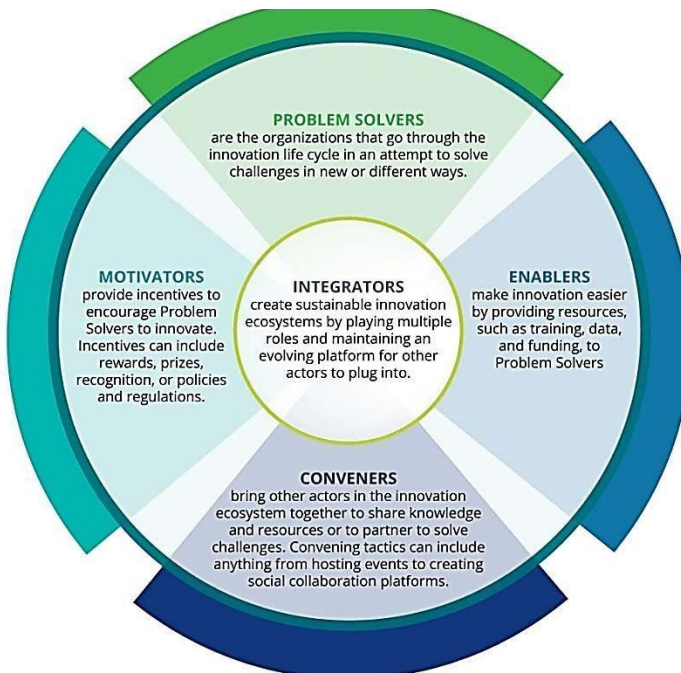
Analisis lebih dari 100 inisiatif inovasi menonjol³

berfokus pada tantangan sosial di seluruh Amerika Serikat menegaskan apa yang sudah terkenal: bahwa definisi “inovasi” bervariasi dari satu kelompok ke kelompok lain.⁴

Namun, jika salah satu mengklasifikasikan inisiatif ini berdasarkan apa yang mereka benar-benar berusaha untuk mencapai-yaitu, jika kita mengambil kata “inovasi” dari persamaan-pola mulai muncul. Hampir setiap seperti upaya- terlepas dari apakah mereka diluncurkan oleh perusahaan swasta sektor, sebuah organisasi nirlaba, yayasan, individu, atau instansi pemerintah-melibatkan organisasi bermain setidaknya satu dari lima peran kunci:

- Mengembangkan solusi inovatif
- 10.1 Memberikan alat lain atau sumber daya untuk membuat inovasi lebih mudah
 - 11.1 membuat insentif untuk memacu inovasi
 - 12.1 Membawa berbagai aktor bersama-sama untuk berkolaborasi melalui proses inovasi
 - 13.1 Membentuk dan / atau mempertahankan ekosistem inovasi secara keseluruhan

Model inovasi program pelayanan publik dalam hal ini merujuk kepada lima peran ini sebagai *Problem Solver*, *Enabler*, *Motivator*, *Convener*, dan *Integrator*.



Gambar 4. Lima Peranan Inovasi Dalam Pelayanan Publik Menurut Holden, *et al* (2017)

Peran ganda sering penting untuk membuat upaya inovasi sukses, dan masing-masing peran melibatkan penerapan serangkaian tertentu strategi dan pendekatan. Misalnya, dalam kasus pemetaan materi gelap, platform yang Kaggle ini bertindak sebagai Motivator, memberikan insentif keuangan yang diminta pemecah Masalah non-tradisional untuk terlibat. Badan ruangangkasa bertindak sebagai enabler, kontribusi data penting yang memungkinkan O'Leary untuk mengembangkan solusi inovatif.

Mengambil pendekatan berbasis ekosistem untuk inovasi dapat memiliki dampak yang dramatis dalam mengatasi tantangan sosial. Jika masing-masing aktor dalam suatu ekosistem mengerti peran yang tepat dan terlibat dalam strategi yang tepat untuk memenuhi peran ini, seluruh ekosistem dapat berfungsi lebih efektif. Sebuah pemahaman yang jelas tentang peran yang tepat seseorang juga dapat berfungsi sebagai titik awal yang berharga untuk organisasi berharap untuk meluncurkan inisiatif inovasi baru, membantu mereka menggunakan sumber daya seefisien mungkin dan berinteraksi dengan cara yang saling melengkapi dengan aktor lain.

Akhirnya, pendekatan berbasis ekosistem inovasi dapat membantu organisasi menerapkan strategi untuk

membangun kapasitas mereka untuk mengisi peran yang dibutuhkan lebih efektif secara berkelanjutan, menciptakan infrastruktur untuk sukses inovasi yang berkelanjutan.

9.2.1 Pemecah Masalah (Problem Solver)

Pada 2013, Amber Schleuning, wakil direktur Departemen Urusan Veteran (VA) Pusat Inovasi, berjuang untuk mengatasi banyak masalah akses veteran hadapi ketika mencoba untuk mencari layanan atau klaim file online. Dalam hubungannya dengan tim layanan digital US departemen, ia mewawancarai ratusan veteran dan menerapkan prinsip-prinsip desain yang berpusat pada manusia untuk memikirkan kembali cara VA mengatur dan menyajikan layanan kepada konstituen secara online. “Vets.gov” platform VA, dirilis pada tahun 2015, telah mulai mengubah cara veteran layanan akses dan berinteraksi dengan departemen.

Pemecah Masalah adalah kelompok atau individu yang paling sering diidentifikasi sebagai “inovator.” Mereka adalah aktor yang datang dengan solusi untuk tantangan sektor publik. Strategi yang umum digunakan oleh pemecah masalah meliputi:

- ☒ Desain pemikiran dan teknik desain yang berpusat pada manusia

- ☐ sesi Ideation
 - ☐ Bertolak dan teknik yang menggabungkan tidak seperti konsep dalam solusi konvergen
 - ☐ Perencanaan Skenario dan teknik futuris yang memproyeksikan potensi manfaat solusi baru yang diterapkan pada bidang masalah spesifik
- Organizations berharap untuk membangun kemampuan mereka sesering pemecah masalah:
- ☐ Menetapkan kelompok inovasi bertanggung jawab untuk generasi ide, piloting, dan inkubasi
 - ☐ Gunakan inovasi program untuk membawa pemecah masalah eksternal
 - ☐ Membentuk komite inovasi atau kelompok pemerintahan untuk memandu pengembangan solusi
- Contoh klasik dari usaha ini pada sektor publik adalah pemimpin menggunakan desain berpikir untuk memenuhi peran *problem solver*. Pemecah masalah adalah kelompok atau individu yang kita paling biasanya anggap sebagai “inovator”: Mereka adalah orang-orang yang datang dengan solusi untuk tantangan tertentu. Sebagai aktor yang menciptakan solusi, Pemecah Masalah yang akrab dengan siklus hidup inovasi: datang dengan ide-ide baru, memilih ide yang paling menjanjikan, *prototyping* mereka sebagai solusi,

dan bekerja untuk skala solusi mereka untuk populasi yang lebih luas.

Ada banyak literatur tentang bagaimana “berinovasi” sebagai *Problem solver*. Dari desain berpikir metodologi untuk penggunaan “Sepuluh Jenis Inovasi”⁷ untuk membangun terobosan inovatif, Pemecah Masalah memiliki berbagai alat dan metodologi yang mereka miliki. Beberapa pemecah Masalah menerapkan teknik perencanaan skenario untuk membayangkan bagaimana inovasi bisa membentuk masa depan, sementara yang lain mahir berpikir divergen dan konvergen untuk menggabungkan tampaknya tidak seperti konsep menjadi solusi baru.⁸

Banyak organisasi sektor publik telah bertindak sebagai Pemecah Masalah menggunakan teknik seperti ini. Misalnya, NASA menemukan air filter sekarang digunakan oleh banyak tanaman air kota, dan *global positioning system* (GPS) yang sekarang kita gunakan di mobil kami pada awalnya dikembangkan oleh Badan Proyek Penelitian Pertahanan Lanjutan (DARPA) sebagai sarana menargetkan hulu ledak balistik.

Inisiatif inovasi *Problem solver* tidak harus terbatas pada tantangan tunggal. Hal ini juga mungkin bagi suatu organisasi untuk meluncurkan sebuah inisiatif yang

membangun kemampuan untuk bertindak sebagai *Problem solver* secara berkelanjutan. Dalam beberapa kasus, upaya ini melibatkan pembentukan kelompok atau laboratorium yang ditujukan untuk mengembangkan dan piloting solusi inovatif langsung dalam masyarakat dimana solusi yang dikembangkan, seperti Kantor

Mekanika *New Urban* di Boston dan Kewirausahaan di kediaman Program di Philadelphia dan San Francisco. Dalam kasus lain, platform teknologi yang memanfaatkan pengetahuan Pemecah Masalah, seperti Idea Factory Administrasi Keamanan Transportasi AS atau Kesederhanaan *New York City*, dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi pemerintah secara keseluruhan dan dukungan generasi ide dan seleksi.

Contoh organisasi lain yang bekerja untuk membangun kapasitas berkelanjutan sebagai Pemecah Masalah termasuk Gateway Kota Inovasi Institute, sebuah kelompok nirlaba yang mendukung kebijakan yang inovatif dan bekerja secara kolaboratif dengan pemerintah daerah untuk menemukan solusi baru untuk tantangan sipil, dan Los Angeles Civic *Innovation Lab*, unit inovasi lintas-pemerintah yang mengembangkan solusi baru untuk kota dan menempa kemitraan untuk

membantu lembaga menjadi pemecah masalah lebih efektif.

Tapi sementara Pemecah Masalah sering aktor paling terkenal dalam suatu ekosistem inovasi, mereka jarang bertindak dalam isolasi. Sebaliknya, Pemecah Masalah sering didukung oleh aktor lain mengisi peran Enabler, Motivator, Convener, dan Integrator.

9.7.1 Pemberdaya (*Enabler*)

Pada 2016, kota Chicago mulai memasang 500 kotak sensor luar ruangan sebagai bagian dari baru, real-time inisiatif data yang terbuka disebut Array of Things. Kota ini berencana untuk merilis data tentang kualitas udara, tingkat kebisingan, lalu lintas, dan langkah-langkah lain untuk umum, yang memungkinkan warga negara, perusahaan, dan organisasi lainnya untuk mengembangkan alat analisis baru yang inovatif dan aplikasi yang meningkatkan kesehatan dan keselamatan hasil masyarakat di wilayah tersebut. Upaya ini adalah contoh utama dari kota memenuhi peran lain dalam suatu ekosistem inovasi: Enabler.

Enabler berusaha untuk membuat inovasi lebih mudah- atau dalam beberapa kasus mungkin-dengan

menyediakan aktor lain dengan sumber daya yang diperlukan. Umumnya strategi enabler termasuk:

- Sesi pelatihan yang membekali pemecah masalah dengan set keterampilan baru
 - Rilis data set untuk digunakan dalam tantangan tertentu
 - Fasilitas-sesi *sharing*.
 - Investasi dalam proyek-proyek inovasi baru
- Organizations berharap untuk membangun

kemampuan mereka sebagai *enabler* sering:

- Membangun infrastruktur teknologi dan proyek-proyek berbasis *web* melalui *Wi-Fi* atau inisiatif *broadband*
- Luncurkan inisiatif data yang terbuka
- memberikan *toolkit online* untuk mendukung pemecah masalah
- Membangun hibah dan program pelatihan yang permanen

Enabler membuat inovasi lebih mudah atau dalam beberapa kasus mungkin-dengan menyediakan aktor lain dengan sumber daya yang membantu mereka berinovasi. Misalnya, pada bulan Desember 2016, Kantor Kebijakan Sains dan Teknologi (OSTP) Gedung Putih, dalam kemitraan dengan Layanan Umum Administrasi (GSA), meluncurkan Tantangan dan Hadiah *Toolkit* untuk agen-agen federal dan karyawan tertarik untuk membuat penggunaan yang lebih besar dan lebih efektif tantangan

hadiah. *Toolkit* berisi panduan langkah-demi-langkah untuk pelaksanaan setiap tahap proses desain hadiah, studi kasus, daftar mentor, template, dan strategi untuk mengatasi rintangan yang sering dihadapi. Dengan dukungan dari GSA dan komunitas federalahli, toolkit merupakan contoh dari pemerintah federal mengambil peran Enabler.

Dalam contoh lain yang memungkinkan, banyak kota telah digulirkan inkubator inovasi mereka sendiri. Program FastFWD Philadelphia, misalnya, menyediakan dukungan keuangan langsung dan 12 minggu pelatihan untuk calon pengusaha dengan ide-ide untuk bagaimana untuk mengatasi tantangan perkotaan. Pertama 40 pengusaha untuk pergi melalui program ini memiliki, sejak Mei 2014, mengumpulkan lebih dari \$ 40 juta modal swasta untuk proyek-proyek mereka. Sebagai contoh lain, dalam kemitraan dengan The Rockefeller Foundation pada bulan September 2016, Boulder, berbasis CO masuk akal Institute meluncurkan Accelerator Masa Depan Kota-kota yang penghargaan \$ 100.000 dalam pendanaan hibah, ditambah sembilan bulan bimbingan intensif dan dukungan start-up, untuk mengampuni profit dan organisasi nirlaba dengan solusi

inovatif untuk tantangan yang dihadapi penduduk perkotaan miskin dan rentan di seluruh Amerika Serikat.

Seperti dengan peran inovasi lainnya, organisasi dapat membangun kapasitas mereka untuk bertindak sebagai enabler secara berkelanjutan. Upaya ini mungkin termasuk proyek- proyek infrastruktur teknologi yang membuat perkembangan inovasi teknologi baru lebih mudah, seperti Wi-Fi atau broadband inisiatif kota-lebar; program pelatihan permanen yang potensial pemecah Masalah dapat beralih ke untuk belajar keterampilan yang dibutuhkan; inisiatif data yang terbuka untuk mendorong inovasi; dan program hibah permanen yang menawarkan dana awal untuk mendukung inovasi.

Sorotan Federal Data.gov

Pada bulan Mei tahun 2013, Presiden Barack Obama menandatangani sebuah perintah eksekutif yang mensyaratkan bahwa data yang dihasilkan oleh pemerintah federal akan dibuat tersedia untuk umum di buka, format yang dapat dibaca mesin. Penciptaan Data.gov, sebuah website dimana data federal yang disediakan oleh lembaga mengumpulkan dikumpulkan untuk mempromosikan transparansi dan mendorong inovasi, mencerminkan gerakan yang lebih luas terhadap data pemerintah yang terbuka. Masing-masing lembaga

telah sejak mulai mengikuti, dengan Departemen Pertahanan AS meluncurkan situs data yang terbuka sendiri, data.mil, pada bulan Desember 2015.

Mirip dengan Chicago, kota-kota seperti Houston dan New York sedang membangun kapasitas mereka sebagai enabler dengan menerapkan inisiatif data yang terbuka untuk menyediakan data dan kinerja sipil metrik yang pemecah masalah dapat digunakan dalam mengembangkan produk dan layanan baru. Sementara itu, Chattanooga, TN, telah mengembangkan jaringan serat optik yang dimiliki masyarakat sendiri, menyediakan pengusaha tech-berpikiran dan lain-lain dengan layanan 10-gigabit broadband yang memungkinkan mereka untuk bereksperimen dengan dataset dan menguji aplikasi kompleks yang memerlukan konektivitas bandwidth tinggi. Sebagai hasil dari infrastruktur yang memungkinkan Chattanooga, inovator seperti Cabang Teknologi yang diberi nama untuk “10 Perusahaan Paling Mengganggu Teknologi” daftar Inc.com 2015 untuk penciptaan dari dunia terbesar bentuk-bebas 3D printer-dapat memfokuskan upaya mereka pada masalah -solving.

9.2.3 Pemberi Motivasi (Motivator)

Dalam Strategi nya September 2009 untuk inisiatif Inovasi Amerika, Presiden Barack Obama meminta

lembaga untuk meningkatkan penggunaan alat-alat seperti hadiah dan tantangan untuk mempromosikan inovasi. Dalam waktu enam bulan, Kantor Manajemen dan Anggaran mengeluarkan memorandum yang disediakan kerangka kebijakan untuk memandu lembaga dalam menggunakan tantangan untuk merangsang inovasi untuk memajukan misi mereka. Segera setelah itu, banyak instansi pemerintah merespons dengan meluncurkan program insentif yang masih berkembang saat ini.

Permohonan Presiden Obama bukanlah panggilan untuk lembaga untuk mengisi peran *Problem solver*, karena mereka tidak akan menjadi orang-orang benar-benar mengembangkan inovasi, atau permintaan bahwa badan-badan bertindak sebagai enabler, karena mereka tidak akan selalu memberikan alat-alat penting atau sumber daya untuk dukungan proses inovasi. Sebaliknya, presiden meminta lembaga untuk mengisi peran lain dalam ekosistem inovasi: Motivator.

Motivator memberikan insentif untuk mendorong potensi pemecah masalah untuk berinovasi. Strategi Motivator umum termasuk:

- Tantangan dan kompetisi yang penghargaan hadiah atau pengakuan untuk inovasi baru
- Penggunaan game atau gamification untuk mendorong

partisipasi dalam pemecahan masalah

Organisasi berharap untuk membangun kemampuan mereka sebagai motivator melalui:

- platform kompetisi Membangun yang memungkinkan Pemecah Masalah bersaing untuk pendanaan
- memberikan penghargaan yang memberi status dalam pertukaran untuk inovasi yang sukses
- Menetapkan kebijakan dan peraturan yang memerlukan atau pahala pendekatan baru
- Isu obligasi dampak sosial yang menyediakan insentif keuangan untuk menunjukkan dampak sosial

Motivator memberikan insentif yang mendorong pemecah masalah untuk berinovasi. Upaya peningkatan kapasitas motivator mungkin termasuk pengembangan platform kompetisi yang memungkinkan pemecah masalah untuk bersaing untuk hadiah; penghargaan tahunan yang mampu pengakuan untuk inovasi yang sukses; dan kebijakan dan peraturan yang memerlukan atau pahala pendekatan baru untuk tantangan.

Kota Boston telah mengambil pendekatan yang berbeda untuk *review* memacu inovasi sosial dengan mengubah *innovation* Menjadi Hiburan. Warga Boston dapat menggunakan StreetCred, sebuah aplikasi yang bertujuan untuk keterlibatan masyarakat, untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk

memecahkan masalah warga-diidentifikasi. Sebuah sistem poin mendorong Bostonians untuk menyelesaikan berbagai tindakan, dari pelaporan lubang ke berbagi prestasi sipil di Instagram, yang membantu alamat kota masalah perkotaan. Menyelesaikan serangkaian misi mendapatkan pengguna koin virtual yang mereka dapat memilih pada hibah yang sebenarnya kepada kelompok masyarakat.

Namun taktik Motivator lain bisa menggunakan obligasi dampak sosial: melalui kontrak antara sektor publik, penyedia layanan sosial, dan entitas sektor swasta. Dalam jenis perjanjian, entitas sektor swasta insentif untuk membiayai intervensi sosial dengan komitmen aktor publik untuk membayar hasil sosial ditingkatkan. Baru-baru ini, perusahaan seperti Goldman Sachs telah ditujukan untuk mengurangi tahanan residivisme melalui penggunaan obligasi dampak sosial.

Sorotan Federal Challenge.gov

Pada tahun 2010, AS Layanan Umum Administrasi meluncurkan Challenge.gov, sebuah portal online federal untuk tantangan berbasis kerumunan. Pada tahun-tahun sejak, Challenge.gov, yang telah menerima lebih dari 5 juta kunjungan situs sampai saat ini, telah menjadi salah satu upaya pemerintah AS yang paling sukses untuk memenuhi fungsi Motivator secara berkelanjutan. Lebih

dari 100 agen-agen federal berlari 740 kompetisi tantangan pada Challenge.gov antara September 2010 dan Februari 2017, isu-isu mulai dari menghentikan robocall ilegal untuk mengembangkan kendaraan 100mil per galon. Secara kolektif, kompetisi ini diberikan \$ 250 juta di hadiah selama periode ini. Keberhasilan Challenge.gov ini tidak begitu saja: Dalam waktu empat tahun dari peluncurannya, itu dipilih dari lebih dari 600 pelamar sebagai pemenang Inovasi Harvard diAmerika Pemerintah Award.

BAB 10

Analisis Kapasitas Implementasi dan Daya Keberlanjutan Program Inovasi dan Model Pembangunan Kapasitas Program Inovasi Pemerintah Daerah (Study Kasus Propinsi Lampung)

Hasil analisis dari masing-masing program inovatif daerah kemudian dibandingkan dengan menggunakan pendekatan *strategic triangle*. Pendekatan *the strategic triangle* yang disampaikan oleh Moore (1995) bisa dipinjam untuk menguji kelayakan ide-ide inovasi. Ada tiga elemen yang harus bekerja secara simultan agar sebuah ide inovasi strategis dan besar bisa diimplementasikan untuk mewujudkan perubahan strategis dalam organisasi, yaitu misi dan tujuan yang jelas, dukungan dan legitimasi, serta organisasi dan operasionalisasi. Selanjutnya, ada tiga uji yang perlu dilakukan untuk menilai sebuah ide inovasi atau perubahan bisa dilanjutkan, yaitu ide tersebut secara substantif memiliki nilai (*substantively valuable*), adanya potensi keberlanjutan baik secara legitimasi dan politik (*legitimately and politically sustainable*), serta secara teknis operasional dan administratif layak dilakukan (*operationally and administratively feasible*) (Moore, 1995: 71).

Kapasitas implementasi program tampak terjadi secara berbeda pada masing-masing program, tampak beberapa aspek yang terbentuk pada kondisi optimal dan pada program lainnya terjadi ketidakefektifan kondisi. Hasil identifikasi tersebut bias dilihat dari tabel berikut:

Tabel 8. Analisis Kapasitas Implementasi Program

No	Elemen	Program Berobat Gratis	Program Internet Gratis	Program Prolisih
1	misi dan tujuan	Misi dan tujuan jelas, karena merupakan bagian dari program unggulan pemerintah daerah.	Bukan merupakan bagian dari misi dan tujuan utama program pemerintah daerah, program Tampak bersifat <i>trial</i> .	Misi dan tujuan jelas karena merupakan program unggulan dari pemerintah daerah.
2	dukungan dan legitimasi	Dukungan sangat kuat, dari legislatif dan masyarakat.	Dukungan ada pada tingkatan pelaksana program saja.	Dukungan dan legitimasi kuat, pihak pemerintahan daerah dan masyarakat mendukung program ini.
3	organisasi dan operasionalisasi	Organisasi pelaksana melibatkan beberapa pihak dengan pembagian kerja yang tersusun, sehingga dalam operasionalisasinya tidak banyak kendala.	Organisasi pelaksana cukup sederhana yang hanya melibatkan pihak dinas, rekanan dan teknisi. Operasionalisasinya menghadapi kendala teknis dan sumber daya.	Organisasi pelaksana melibatkan satu dinas spesifik, beban kerja menjadi salah satu kendala selain kendala sumber daya anggaran dan fasilitas pelayanan.
4	Kesimpulan	Program ini memiliki kapasitas yang baik	Program ini belum memiliki kapasitas yang memadai	Program ini memiliki kapasitas yang cukup memadai meskipun menghadapi kendala.

Sumber: Analisis Peneliti, 2018

Dari tabel 8 tersebut dapat dicermati jika Program P2KM di Kota Bandar Lampung menjadi program yang

sudah memiliki kapasitas implementasi yang baik, sementara Program Home

Care menjadi program yang cukup baik namun memerlukan pembenahan dan Program Internet gratis di Kabupaten Lampung Utara menjadi program yang belum memiliki kapasitas memadai dimana masih ditemukan banyak kelemahan. Selanjutnya analisis terhadap daya keberlanjutan ketiga program tersebut dianalisis dan dapat dicermati di dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Analisis Daya Sustainabilitas Program Inovasi

No	Indikator	Program Berobat Gratis	Program Internet Gratis	Program Prolasih
1	Memiliki nilai substantif (substantively valuable)	Secara substantive berkaitan dengan kebutuhan penting masyarakat	Secara substantive tidak terlalu menjadi kebutuhan urgen masyarakat. Meskipun sasaran program luas namun yang mampu menikmati hanya beberapa kelompok	Secara substantive berkaitan dengan kebutuhan penting masyarakat, meskipun hanya kepada aspek penyampaian layanan.
2	Potensi keberlanjutan baik secara legitimasi dan politik (legitimately and politically sustainable)	Program memiliki legitimasi yang kuat karena diatur oleh Peraturan Walikota, secara politik juga memiliki kekuatan sebagai program yang populer di masyarakat.	Program tampak bersifat proyek yang memiliki legitimasi pada tingkat dinas/OPD saja, sementara dalam hal dukungan politik juga tidak menjadi perhatian utama.	Program bersifat mandat yang artinya dilaksanakan pada tingkat dinas/OPD padahal legitimasinya kuat sebagai program unggulan Bupati, dalam dukungan politik program ini menjadi bagian dari isu utama, meskipun banyak mendapat catatan/kritik.

3	Secara teknis operasional dan administratif layak dilakukan	Secara teknis operasional program didukung oleh	Secara teknis operasional ditemukan kesalahan dan	Secara teknis operasional program didukung oleh sumberdaya yang sudah
---	---	---	---	---

No	Indikator	Program Berobat Gratis	Program Internet Gratis	Program Prolasih
	(operationally and administratively feasible)	sumber daya yang cukup, secara administratif juga memiliki mekanisme kinerja yang jelas dan legal.	kondisi sumber daya yang kurang optimal, secara administratif program ini dilaksanakan berdasar perencanaan proyek.	tersedia, namun dalam aspek dukungan anggaran dan fasilitas menghadapi ketidakefektifan, secara administrative program ini dipertanggungjawabkan oleh Dinas.
4	Kesimpulan	Program ini paling layak untuk dilanjutkan secara berkelanjutan	Program ini tidak layak dilanjutkan. Apabila hendak dilanjutkan maka perlu direvisi dalam aspek sasaran, sumber daya dan mekanisme operasionalnya.	Program ini membutuhkan rekondisi apabila hendak dilanjutkan. Aspek yang perlu diperbaiki meliputi sumber daya anggaran, fasilitas dan mekanisme operasional.

Sumber: Analisis Peneliti, 2018

Tabel 9 tersebut menunjukkan jika Program P2KM di Kota Bandar Lampung memiliki daya untuk dilanjutkan secara terus menerus, sementara Program *Home Care* di Kabupaten Pesawaran memiliki daya untuk dilanjutkan namun dengan melakukan perbaikan pada beberapa aspek. Program internet gratis menjadi program yang paling kurang memiliki daya untuk menjadi program yang berkelanjutan. Program ini harus dirancang ulang dengan desain yang lebih memiliki kesiapan kapasitas.

Dari kedua tabel tersebut dapat diamati jika kapasitas program dirancang dengan optimal maka akan menghasilkan kemampuan keberlanjutan program yang baik juga, sebaliknya jika kapasitas program mengalami banyak

kendala dan hambatan maka akan menghasilkan kemampuan keberlanjutan yang tidak

baik. Hal ini yang sekaligus menjadi dasar bahwa suatu model perlu dirancang terlebih dahulu dalam desain program inovatif yang menjadi kebijakan pemerintah daerah, serta tidak hanya sekedar repikatif daerah lain atau meniru program pemerintah pusat.

Model pembangunan kapasitas program inovasi pemerintah daerah bisa dibangun dengan mengadopsi lima peran inovasi, yaitu menjadi pemecah masalah, pemberdaya, motivator, penyelenggara, dan pemersatu. Identifikasi peran itu penting guna menghasilkan usaha inovasi menjadi sukses, serta setiap peran melibatkan penerapan serangkaian seni manajemen dan pendekatan yang khusus. Memakai pendekatan berbasis ekosistem, inovasi bisa menghasilkan akibat dramatis dalam mengatasi tantangan rakyat. Jika setiap aktor pada ekosistem tahu perannya yang sempurna serta terlibat dalam taktik yang sempurna buat memenuhi kiprah ini, ekosistem holistik dapat berfungsi menggunakan lebih efektif. Pemahaman yang jelas tentang peranan yang sempurna dapat menjadi titik awal yang berharga bagi organisasi yang dapat meluncurkan prakarsa inovasi baru, membantu mereka menggunakan sumber daya seefisien mungkin dan berinteraksi secara komplementer dengan aktor lainnya. Pendekatan berbasis

ekosistem terhadap inovasi bisa membantu organisasi buat membangun kapasitas mereka untuk mengimplementasi peran yang dibutuhkan secara lebih efektif, menciptakan infrastruktur untuk kesuksesan inovasi yang berkelanjutan. Berikut ialah gambaran model tersebut:

Dalam hal ini terkait menggunakan kelompok target serta penerima manfaat acara nantinya. Ekosistem yang berbeda akan membutuhkan bentuk program yang tidak selaras pula. Pada hal ini yang dimaksud menggunakan ekosistem program mencakup legitimasi kebijakan, syarat social ekonomi masyarakat serta kondisi politik. Tahap selanjutnya merupakan mempersiapkan rangkaian kapasitas pemda guna mengimplementasi program tadi, syarat kapasitas akan menentukan derajat keberhasilan program inovasi itu nantinya. Program inovasi yang dirancang dengan sangat baik akan berpotensi mengalami kegagalan jika tidak didukung menggunakan serangkaian kapasitas pemerintah daerah yang memadai. Dengan demikian, sebaiknya sebelum diimplementasikan, baiknya program tersebut dibandingkan menggunakan kelayakan kapasitas yang dimiliki dan bila diklaim belum mampu mendukung acara itu maka perlu dilakukan penguatan kapasitas terlebih dahulu.

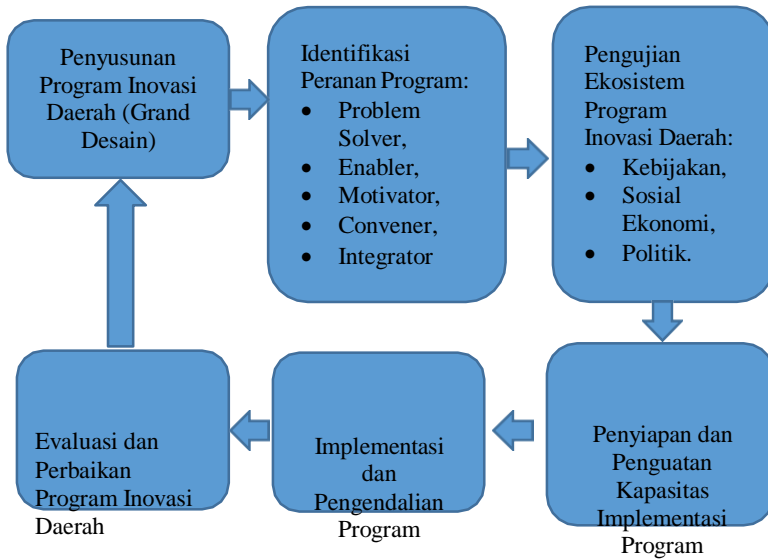
Tahap selanjutnya adalah tahap implementasi dan pengendalian program. Pengendalian menjadi bagian

yang melekat dalam kegiatan implementasi dimaksudkan agar menciptakan konsistensi pencapaian sasaran dan tujuan program. Seringkali ditemui program inovasi yang baik namun gagal mencapai tingkat yang optimal disebabkan kurangnya komitmen pelaksana yang tercermin dalam konsistensi pelaksanaan program. Tahap akhir adalah evaluasi dan perbaikan program inovasi daerah. Tahap ini merupakan tahap yang menilai keberhasilan atau kegagalan program. Apabila ditemukan kendala yang menyebabkan gagalnya program maka dapat dilakukan perbaikan desain program dan kemudian menjadi bahan bagi penyusunan program inovasi selanjutnya dengan mengacu kepada *grand desain* program inovasi daerah. Sehingga dapat disimpulkan akan terjadi siklus program inovasi daerah.

Langkah selanjutnya yaitu implementasi dan pengendalian program. Pengendalian sebagai bagian yang menempel pada kegiatan implementasi dimaksudkan supaya menciptakan konsistensi pencapaian target serta tujuan acara. Seringkali ditemui program inovasi yang baik namun gagal mencapai taraf yang optimal ditimbulkan kurangnya komitmen pelaksana yang tercermin pada konsistensi aplikasi program. Tahap akhir yaitu penilaian serta

perbaikan program inovasi daerah. Tahap ini ialah tahap yang menilai keberhasilan atau kegagalan program. Bila ditemukan hambatan yang mengakibatkan gagalnya program maka bisa dilakukan perbaikan desain program serta kemudian menjadi bahan bagi penyusunan program inovasi selanjutnya dengan mengacu pada *grand desain* program inovasi daerah. Sebagai penutup maka dapat disimpulkan akan terjadi siklus program inovasi di daerah.

Gambar 6. Model Pembangunan Kapasitas Pelayanan Publik Berkelanjutan Melalui Program Inovasi Daerah



Model tersebut diawali dari adanya suatu *grand desain* program inovasi daerah yang memprioritaskan peningkatan kualitas pelayanan publik. Adanya suatu *grand desain* tadi menjadi landasan strategis bagi organisasi perangkat daerah buat menerjemahkannya menjadi aneka macam kegiatan internal instansi atau kegiatan yang melibatkan jaringan instansi. Bagian ini menjadi dasar visi serta tujuan keberadaan acara tersebut. Pada tahap selanjutnya, dilakukan identifikasi arah dan kepentingan berasal acara inovasi tersebut. Arah serta kepentingan yang tidak sinkron akan membutuhkan bentuk dan mekanisme acara yang tidak sama juga. Sang karena itu, tak semua persoalan di suatu wilayah dapat diselesaikan menggunakan program yang sama. pengujian bentuk program tadi kedalam ekosistem program, Termin selanjutnya adalah

BAB 11

PROGRAM DESA MAJU ANDAN JEJAMA GERAKAN DESA IKUT SEJAHTERA

11.1 Tinjauan Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS)

Program GaDIS merupakan sebuah inovasi kebijakan pemberian *reward* atau penghargaan kepada desa yang berprestasi. Melalui Peraturan Bupati (Perbup) Kabupaten Pesawaran nomor 49 tahun 2017, Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran mengeluarkan kebijakan menyalurkan anggaran melalui Program GaDIS untuk menstimulus desa lain agar bisa mencontoh keberhasilan desa yang menjadi *pilot project*. Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh desa untuk mendapatkan program GaDIS, diantaranya :

- 1) Tertib Administrasi Desa
- 2) Lunas PBB
- 3) Berjalannya Sistem keamanan lingkungan (Siskamling)
- 4) Inovasi PKK
- 5) Dokumen Perencanaan Usaha BUMDes.

Sebagai program yang ditekankan untuk penguatan BUMDes, bantuan dana GaDIS yang berjumlah Rp100 juta untuk setiap desa merupakan komponen pembiayaan dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDDes). Adapun prinsip-prinsip dari bantuan keuangan GaDIS menurut Pasal 6 Perbup Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017, antara lain :

- 1) *Inisiatif*, bahwa kegiatan yang akan dilaksanakan harus berasal dari usulan yang direncanakan oleh masyarakat desa itu sendiri.
- 2) *Partisipatif*, bahwa dalam proses pelaksanaan kegiatan yang direncanakan mengedepankan partisipasi dan keterlibatan masyarakat secara aktif baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan.
- 3) *Demokratis*, bahwa dalam penentuan kegiatan yang akan direncanakan ditentukan dan diputuskan secara bersama oleh masyarakat.
- 4) *Manfaat*, bahwa kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dapat bermanfaat bagi kepentingan masyarakat.
- 5) *Gotong Royong*, bahwa pelaksanaan kegiatan yang direncanakan mampu mengedepankan rasa gotong royong dan kebersamaan dari seluruh lapisan masyarakat.

- 6) *Berkelanjutan*, bahwa kegiatan yang dilaksanakan dapat dipelihara dan dilestarikan oleh masyarakat sendiri.

Diharapkan dengan adanya program GaDIS, potensi perekonomian masyarakat desa Kabupaten Pesawaran dapat dikembangkan melalui BUMDes. Pergerakan ekonomi desa melalui BUMDes bukan saja memberikan peluang efek positif bagi Pendapatan Asli Desa namun juga efek domino berupa tumbuhnya inisiatif dan kreasi masyarakat dalam mengelola sumber daya lokal. Sehingga pada akhirnya Program ini dapat menjadi salah satu sebab efektif dalam rangka memberikan wahana aktualisasi desa dan masyarakat secara keseluruhan agar dapat memperoleh nilai tambah yang berimplikasi pada meningkatnya kesejahteraan masyarakat desa.

BAB 12
TINJAUAN DAYA INOVASI PEMERINTAH DAERAH DALAM PELAKSANAAN
DESENTRALISASI (Studi Kasus : KABUPATEN/KOTA PROVINSI
KALIMANTAN TIMUR)
Oleh: Thomas R. Hutauruk

Semangat untuk mendapatkan status Otonom bagi daerah-daerah (terutama yang memiliki SDA besar) lahir sebagai akibat dari adanya ketimpangan keadilan dalam tatanan pemerintahan yang bersifat Sentralistik. Karena, berlakunya sistem pemerintah yang sentralistik telah menghambat proses interaksi masyarakat dengan pemerintahan di daerah. Proses perijinan berjalan lebih lamban dan berbelit-belit, di samping tidak adanya transparansi yang jelas terhadap apa yang sebenarnya menjadi hak dari masyarakat di daerah. Meskipun ada pembangunan yang terjadi, namun karena lebih bersifat “Top Down” masyarakat yang diposisikan sebagai obyek pembangunan tidak merasakannya hal tersebut sebagai upaya pemenuhan kebutuhan yang maksimal.

Melalui serangkaian perjuangan yang cukup panjang, hingga memunculkan “Gerakan Reformasi” telah menyadarkan Pemerintah bahwa sudah selayaknya membagi kewenangan yang dimiliki kepada daerah. Melalui Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah, Pemerintah memberikan sebagian kewenangannya kepada Pemerintah Daerah (baik kewenangan dalam pemerintahan maupun dalam pengelolaan keuangan). Hanya saja dalam perjalanannya Undang-undang ini dianggap kurang efektif, karena ada bagian-bagian tertentu yang dianggap masih belum member rasa keadilan bagi masyarakat di daerah, sehingga hal ini memunculkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah.

Adapun essensi dari lahirnya Undang-Undang Nomor. 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004, antara lain adalah: Keanekaragaman dalam kesatuan, Paradigma politik, menggunakan prinsip demokrasi, pemerataan dan keadilan,. Paradigma ekonomi yang menekankan pada daya saing daerah dalam menghadapi persaingan global melalui pemberdayaan masyarakat.

Paradigma administrasi, menekankan pada perlunya efektivitas dan efisiensi, dan memberikan prioritas pada pelayanan publik, guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat, baik dalam pengertian ketertiban dan keteraturan maupun keamanan agar masyarakat tenang dalam melaksanakan berbagai aktivitas. Artinya, bahwa pemberian kewenangan kepada daerah untuk melaksanakan pemerintahan dan pengelolaan keuangan untuk kepentingan kesejahteraan rakyat. Sehingga tugas pemerintah daerah di sini adalah bagaimana dapat mengatasi persoalan yang ada, yang menjadi penghambat pembangunan dan memberdayakan kemampuan Sumber Daya Manusia maupun Sumber Daya Alam yang tersedia sehingga dapat meraih hidup yang aman, tentram dan sejahtera.

Untuk itulah pemerintah daerah harus mampu membangun hubungan yang selaras dan harmonis dengan masyarakat dan dunia usaha untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good governance*). Agar hubungan yang dimaksud dapat selaras dan harmonis, pemerintah perlu melakukan reposisi sebagai motivator, dinamisator dan inisiator, sehingga kewenangan yang dimiliki mampu menghantarkan masyarakat pada perikehidupan yang layak, makmur dan sejahtera.

Di sinilah diperlukan adanya daya inovatif pemerintah daerah dalam mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan. Daya inovasi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah kemampuan pemerintah daerah dalam menghasilkan kreatifitas sebagai upaya dalam pengelolaan potensi sumberdaya alam yang tersedia secara optimal dan/atau mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat setempat. Karena tidak ada alasan lagi bagi pemerintah daerah untuk tidak dapat melakukan apa yang dibutuhkan masyarakat di daerah seperti ketika masih berlaku sistem pemerintahan yang sentralistik.

Persoalan yang timbul seiring dengan perjalanan Otonomi Daerah adalah, apakah pemerintah daerah telah melakukan langkah-langkah inovatif dalam pemanfaatan sumberdaya alam maupun sumberdaya manusia yang tersedia sebagaimana diamankan dalam Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa "bumi, air dan kekayaan yang ada di dalamnya dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat". Atau daya inovatif pemerintah daerah dalam mengatasi masalah yang muncul,

meskipun dihadapkan pada potensi sumberdaya alam maupun manusia yang tersedia relatif minim (sangat terbatas).

Melalui tulisan ini, penulis mencoba melakukan kajian ringkas mengenai daya inovatif pemerintah daerah Kabupaten/kota yang ada di Provinsi Kalimantan Timur. Dengan harapan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah daerah apakah program-program pembangunan yang dilakukan telah tepat sasaran atau sebaliknya (menyimpang) sehingga belum dirasakan masyarakat sebagai obyek dan subyek pembangunan.

12.1 Definisi Inovasi

Peter Drucker (1986), berpendapat bahwa setiap organisasi perlu suatu kompetensi inti (*core competence*), yaitu inovasi. Inovasi mendorong pertumbuhan organisasional, meningkatkan keberhasilan masa yang akan datang, dan merupakan mesin yang memungkinkan organisasi bertahan dari kerentanan (*viability*).

Inovasi adalah tindakan yang memberi sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan. Inovasi mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. *Innovation is creating new ideas and getting them to work.*
- b. *Innovation is not science or technology.*
- c. *Innovation creates new wealth rather than knowledge.*
- d. *Innovation is turning an ideas into a business success.*
- e. *Innovation is a change in the economic or social environment.*
- f. *Innovation must be user focused.*
- g. *Innovation = invention + exploitation*
- h. *Exploitation = everything involved in implementation or commercialization*
- i. *Innovation is a newness in the sense of not having been done before, but with a little bit of slack.*
- j. *Innovation = invention + implementation + commercialization.*
- k. *Every invention is (a) new combination of b preexisting knowledge which (c) satisfies some want (Gaynor, 2002).*

Drucker (1986) menyatakan bahwa secara spesifik, inovasi yang sistematis berarti memonitor tujuh sumber peluang inovasi. Empat sumber yang pertama terdapat di dalam organisasi, baik usaha maupun lembaga pelayanan masyarakat, atau di dalam organisasi. Selanjutnya tiga sumber yang kedua merupakan perubahan yang terjadi di luar organisasi.

Selanjutnya terdapat lima prinsip yang dapat menumbuhkan inovasi dari dalam diri individu atau organisasi. Kelima prinsip yang dimaksud meliputi

- a) Inovasi yang mempunyai tujuan dan sistematis, dimulai dengan menganalisis sumber peluang inovatif
- b) Inovasi yang bersifat konseptual dan perseptual. Keharusan inovasi adalah pergi keluar untuk melihat, bertanya, dan mendengarkan, memperhatikan para pelanggan, para pemakai, mempelajari harapan mereka, menilai kebutuhan mereka
- c) Agar efektif sebuah inovasi harus sederhana dan harus difokuskan Inovasi yang efektif dimulai dari kecil, pertama kali membutuhkan dana seadanya, orang seadanya, dan sekedar pasar yang kecil dan terbatas
- d) Sebuah inovasi yang berhasil harus mengarah pada kepemimpinan di dalam lingkungan tertentu.

12.2 Arah dan Kebijakan Pembangunan Pemerintah Kabupaten/Kota di Kaltim

Secara umum berlakunya otonomi daerah mendorong pemerintah Kabupaten/Kota untuk melakukan langkah-langkah kreatif mewujudkan visi dan misi kepala daerah (Hasil Pemilihan Kepala Daerah Secara Langsung). Adanya kewenangan dalam mengelola sendiri daerahnya, maka pemerintah daerah menganggap paling mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh masyarakatnya.

Kemampuan kepala daerah dalam memimpin daerahnya akan nampak pada pencapaian Visi dan Misi yang dibangun secara konsisten sehingga masyarakat dapat merasakan manfaatnya. Karena visi dan misi merupakan ladaan dalam menyusun arah dan kebijakan. Hanya pada kenyataannya bahwa Visi dan Misi yang dibangun pemerintah daerah seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan, karena Visi dan Misi tersebut lebih pada kebutuhan untuk mendapat dukungan masyarakat saat kampanye Pemilihan Kepala Daerah, Walaupun ada juga beberapa daerah yang secara konsisten melaksanakan misi pembangunan untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya.

Pemerintah daerah yang tidak konsisten telah menyebabkan Visi dan Misi pembangunan selama lima tahun pemerintahan sukar dicapai. Lihat saja beberapa Visi dan Misi Kepala Daerah yang ada di Kaltim (Tabel 1).

Tabel 1.

Visi dan Misi Pembangunan Pemerintah Daerah di kaltim

Kabupaten/Kota	Visi	Misi	Kondisi Riil
Kota Samarinda (2005 - 2010)	Sebagai Kota Jasa, Industri, Perdagangan dan Permukiman Yang Berwawasan Lingkungan	<p>Meningkatkan fasilitas dan utilitas penunjang sektor jasa, industri, perdagangan dan permukiman.</p> <p>Meningkatkan kualitas produksi unggulan dan mencari alternatif komoditi yang dapat dikembangkan untuk ekspor guna meningkatkan PAD.</p> <p>Mempersiapkan sumber daya manusia mengarah kepada tenaga siap pakai.</p> <p>Meningkatkan peran serta masyarakat, swasta, perbankan dan lembaga lainnya untuk mendukung</p>	<p>Pembangunan yang dilaksanakan melanggar prinsip-prinsip pembangunan berwawasan lingkungan, misalnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tata kota yang semrawut. • Pemberian ijin KP dan penggunaan lahan yang tidak sesuai dengan peruntukannya telah menyebabkan banjir meluas di sejumlah tempat. • Rendahnya partisipasi masyarakat dalam menjaga

		sektor jasa, industri perdagangan dan permukiman yang berwawasan lingkungan	kebersihan lingkungan.
Kota Bontang (2006 - 2011)	Terwujudnya Masyarakat Kota Bontang yang Berkualitas, Mandiri dan Sejahtera	<p>Meningkatkan Penyelenggaraan Pemerintahan yang bersih, baik dan berwibawa;</p> <p>Mewujudkan pendidikan dan kesehatan yang berkualitas dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat;</p> <p>Mengembangkan potensi ekonomi dalam rangka menciptakan lapangan kerja dan penanggulangan kemiskinan;</p> <p>Mewujudkan infrastruktur yang memadai sesuai dengan perkembangan kota;</p> <p>Mewujudkan kelestarian lingkungan melalui pembangunan berwawasan lingkungan.</p>	Program “BONTANG CERDAS” berjalan sesuai dengan visi dan misi yang dibangun.
Kota Tarakan (2004 – 2009)	Sebagai Kota Pusat Pelayanan, Perdagangan dan Jasa Yang Sehat, Berbudaya, Adil Sejahtera dan Berkelanjutan	<p>Menumbuhkembangkan pelayanan umum skala wilayah yang handal sebagai pusat rujukan wilayah-wilayah sekitarnya.</p> <p>Meningkatkan aktifitas jasa perdagangan antar pulau dan Internasional.</p> <p>Meningkatkan kesejahteraan warga kota secara berkeadilan</p> <p>Melaksanakan Pembangunan Kota yang sehat dan berkelanjutan</p> <p>Mengembangkan pola hidup dan sikapmasyarakat Kota Tarakan yang berbudaya.</p>	Program Pelayanan Terpadu ”One Stop Service” yang dilaksanakan secara transparan telah mendorong peningkatan investor yang cukup signifikan dalam lima tahun terakhir.
Kabupaten Bulungan 2006 – 2011)	Kabupaten Bulungan Sebagai Wilayah	Mewujudkan Kabupaten Bulungan sebagai wilayah	Pembangunan pertanian yang

	<p>Pengembangan Agroindustri Yang Berdaya Saing, Religius, Berbudaya Serta Berwawasan Lingkungan</p>	<p>agroindustri dengan mengembangkan potensi ekonomi strategis untuk mendukung laju pertumbuhan ekonomi;</p> <p>Mewujudkan kesejahteraan rakyat yang ditandai oleh meningkatnya kualitas kehidupan yang layak dan bermanfaat serta tercukupinya kebutuhan dasar yaitu pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan dan lapangan kerja;</p> <p>Memberdayakan perekonomian rakyat terutama pengusaha kecil, menengah dan koperasi dengan mengembangkan sistem ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan, berbasis pada SDA dan SDM yang produktif, mandiri, maju, berdaya saing, berwawasan lingkungan dan berkelanjutan;</p> <p>Mewujudkan SDM yang berkualitas, religius dan berbudaya yang menguasai IPTEK;</p> <p>Meningkatkan dan menyediakan infrastruktur daerah yang efektif dan efisien;</p> <p>Penataan dan optimalisasi kelembagaan daerah dan pengembangan jaringan kerjasama serta lingkungan kondusif bagi pelaksanaan pembangunan daerah.</p>	<p>dilaksanakan melalui revitalisasi pertanian dalam arti luas.</p>
<p>Kabupaten Paser (2006 – 2011)</p>	<p>Menuju Masyarakat Kabupaten Paser Yang Agamais, Sejahtera dan Berbudaya</p>	<p>Mengembangkan ekonomi kerakyatan.</p> <p>Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.</p>	<p>Di Kabupaten Paser tercatat 67 ijin KP dan 4 ijin PKP2B, 45 perijinan KP di antaranya dikeluarkan</p>

		<p>Menumbuhkembangkan kehidupan masyarakat yang berbudaya;</p> <p>Mewujudkan Kabupaten Konservasi.</p> <p>Meningkatkan Pelayanan Prasarana Wilayah.</p>	<p>oleh Pemerintah Kabupaten Paser antara tahun 2007 – 2009.</p> <p>Pembukaan lahan oleh aktivitas tambang menimbulkan ancaman terhadap keanekaragaman hayati di kawasan konservasi, gangguan DAS dan penggusuran masyarakat adat.</p>
Kabupaten Berau (2006 – 2010)	Menjadikan Kabupaten Berau sebagai Daerah Unggulan di bidang Agribisnis dan Tujuan Wisata Mandiri dan Religius Menuju Masyarakat Sejahtera	<p>Meningkatkan pemahaman, penghayatan, pengamalan ajaran agama dalam kehidupan masyarakat;</p> <p>Mengembangkan dan meningkatkan sentra-sentra produksi dalam arti luas;</p> <p>Meningkatkan objek wisata dan nilai serta keragaman budaya daerah ;</p> <p>Memanfaatkan SDA secara berkelanjutan dan berwawasan lingkungan sebagai modal pembangunan;</p> <p>Meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan dan kesehatan;</p> <p>Meningkatkan kualitas pelayanan perdagangan dan jasa, sarana dan prasarana dan pemukiman;</p> <p>Memberdayakan dan membangun kemandirian kelembagaan masyarakat dengan pendekatan partisipatif;</p> <p>Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah sebagai aparatur pelayanan masyarakat yang bersih dan berwawasan</p>	<p>Pembangunan agribisnis hanya dirasakan oleh sebagian kecil masyarakat yang tinggal di sekitar perkebunan kelapa sawit dan telah memproduksi CPO. Sementara di sisi lain masyarakat yang sebagian besar tersebar di kawasan pedalaman dan pesisir menjalankan pola hidup berdasar pada kaidah kearifan lokal.</p>

Kabupaten Nunukan (2005 – 2010)	Terwujudnya Kabupaten Nunukan Yang Aman, Damai dan Maju Dengan Dukungan Masyarakat Yang Agamis dan Harmonis Serta Aparatur Yang Berkualitas, Jujur dan Bertanggung Jawab	<p>Memperkuat persatuan dan kesatuan dengan memelihara keamanan dan ketertiban serta mengembangkan kehidupan bermasyarakat yang berbudaya dan agamis;</p> <p>Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), kemandirian dan peranserta masyarakat dalam pembangunan, melalui pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan, peningkatan kualitas pendidikan, kesehatan serta pendayagunaan ilmu, pengetahuan teknologi serta seni dan budaya.</p> <p>Membangun ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada sektor pertanian, perikanan, perindustrian, perdagangan, peternakan serta pariwisata dengan mendayagunakan segenap sumberdaya yang ada untuk memacu pertumbuhan ekonomi wilayah antara lain melalui pengembangan sektor agroindustri dan agrowisata;</p> <p>Mendorong tumbuh dan berkembangnya usaha atau industri kecil, menengah dan koperasi serta usaha/industri berskala besar yang berorientasi pada pengolahan hasil pertanian, perikanan, peternakan, perkebunan dan kehutanan.</p> <p>Meningkatkan keterlibatan pemerintah dalam peningkatan kualitas dan kuantitas perekonomian masyarakat melalui berbagai usaha fasilitasi dan pengembangan pola kemitraan.</p>	Keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan masih belum berjalan secara maksimal.
------------------------------------	--	--	--

		<p>Optimalisasi pengelolaan berbagai sumberdaya alam yang ada, dengan memperhatikan penataan ruang dan lingkungan hidup;</p> <p>Meningkatkan kemampuan birokrasi, pelayananan masyarakat dan usaha penegakan supremasi hukum</p> <p>Meningkatkan koordinasi dengan pemerintah propinsi dan pemerintah pusat serta seluruh jajaran instansi vertikal.</p>	
--	--	--	--

Sumber: LPPD Kabupaten/Kota di Kaltim, 2009

Seyogyanya penyelenggaraan pemerintahan berpedoman pada Asas Umum

Penyelenggaraan Negara yang terdiri atas:

- a) asas kepastian hukum;
- b) asas tertib penyelenggara negara;
- c) asas kepentingan umum;
- d) asas keterbukaan;
- e) asas proporsionalitas;
- f) asas profesionalitas;
- g) asas akuntabilitas;
- h) asas efisiensi; dan
- i) asas efektivitas.

Asas umum penyelenggaraan negara telah memberi landasan pada upaya mewujudkan pembangunan yang berkeadilan, merata dan sejahtera. Karena mengedepankan pada kepentingan masyarakat dalam konteks demokrasi yang sebenarnya. Di mana pemerintahan dalam menjalankan tugasnya dengan tenang, dan masyarakat (termasuk dunia usaha) menerima pelayanan dengan baik.

12.3 Program Unggulan Daerah

Setiap daerah memiliki keunggulan atas dasar kondisi yang spesifik, kemampuan dan kepentingan pemerintahnya. Bila keunggulan yang ada diberdayakan secara optimal tentu akan dapat memajukan ekonomi daerah yang ditandai dengan kesejahteraan masyarakatnya. Namun, bila keunggulan yang dimaksud hanya untuk sekedar memenuhi asas formal, maka masyarakat tidak akan memperoleh manfaat apa-apa.

Kabupaten Berau memiliki keunggulan pada sektor pertanian, pertambangan, pariwisata dan industri. Sampai saat ini sektor pertanian dan pertambangan di Kabupaten Berau memberikan kontribusi cukup signifikan dalam perhitungan pertumbuhan ekonomi daerah. Selain itu Kabupaten Berau juga memiliki beberapa potensi unggulan di sektor pariwisata, khususnya wisata bahari. Di kabupaten ini terdapat Kepulauan Derawan yang terkenal sebagai daerah tujuan wisata dimana pantainya memiliki panorama yang indah.

Kota Bontang memiliki keunggulan sebagai daerah penghasil minyak dan gas. Minyak dan gas yang dihasilkan dari daerah ini mampu memberikan pendapatan yang cukup besar serta mendorong pertumbuhan ekonomi baik di Bontang, Kalimantan Timur dan Nasional. Selain itu, juga terdapat keunggulan lainnya pada sektor jasa kelautan, perikanan, dan pariwisata.

Kabupaten Bulungan memiliki potensi keunggulan di Sektor Pertambangan dan Energi. Karena di daerah ini terdapat komoditi Granit Granodiorit sebagai bahan industri lantai keramik, komoditi gamping sebagai bahan industri pembuatan batu kapur tohor, industri pembuatan bahan baku semen dan industri pembuatan gelas dan kaca. Selain itu, juga memiliki keunggulan di sektor kehutanan, tanaman pangan, peternakan, hortikultura, perkebunan, perikanan dan kelautan, pengembangan insutri kecil, serta pariwisata.

Kabupaten Nunukan potensi unggulan daerah yang sangat potensial untuk dikembangkan antara potensi tambang, pertanian, pariwisata, industri pengolahan, dan lain sebagainya. Sektor pertambangan berpotensi menghasilkan bahan tambang seperti batubaradan minyak bumi yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Demikian pula halnya, dengan kabupaten/kota lainnya yang ada di Kaltim memiliki potensi unggulan yang menyebar tidak merata mulai dari pesisir pantai hingga kawasan pedalaman. Sehingga bila dihubungkan secara spasial akan terbentuk kawasan yang kaya akan hasil sumberdaya alamnya. Kondisi demikian memerlukan upaya pengelolaan yang adil dan bijaksana. Adil yang dimaksud adalah dapat dirasakan oleh semua masyarakat. Sedangkan bijaksana yang dimaksud adalah potensi-potensi SDA yang dimaksud dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan (lestari).

Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, Urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi keunggulan daerah yang bersangkutan dikategorikan sebagai urusan pilihan. Dari setiap sektor terpilih disusun program-program untuk mampu meningkatkan daya saing daerah.

Dalam hal ini terdapat beberapa daerah menentukan urusan pilihan yang sama, misal antara Kota Bontang dan Kabupaten Bulungan. Kedua daerah ini secara geografis memiliki perbedaan. Sehingga meskipun urusan pilihan ada kesamaan, namun program yang dibuat relatif berbeda. Perbedaan program disebabkan Visi, Misi dan Strategi yang berbeda untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di daerah masing-masing.

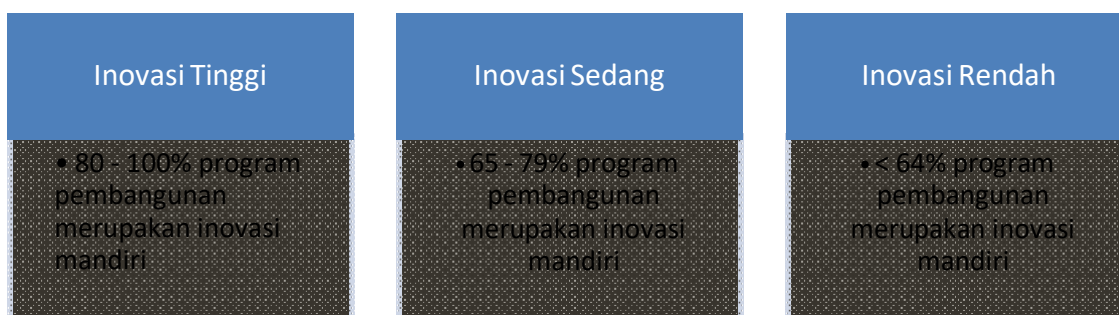
Hanya saja program-program yang dibuat apakah sudah disampaikan kepada masyarakat, sehingga masyarakat dapat berpartisipasi aktif di dalamnya, tentu menjadi tugas aparatur sebagai fasilitator, dinamisator dan motivator bagi masyarakat. Karena itulah dibutuhkan kemampuan berinovasi dari setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) hingga aparatur negara yang ada di dalam SKPD sesuai dengan masing-masing Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi). Untuk dapat menjadi unggul diperlukan daya inovatif dari pemerintah daerah masing-masing, karena merekalah yang memiliki kewenangan dalam mengambil kebijakan pembangunan.

Beberapa hal yang telah dicapai oleh pemerintah daerah dalam pelaksanaan Otonomi sejak tahun 2001, antara lain:

1. Pembangunan kualitas sumberdaya manusia yang tercermin dari empat indikator utama yaitu IPM, Pendidikan, kesehatan dan KB, meningkat dari tahun ketahun sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Artinya, upaya keras pemerintah Kabupaten/kota meningkatkan kualitas Sumberdaya manusia mulai nampak meskipun relevansi dengan hasil-hasil pembangunan secara fisik belum terbentuk..
2. Peningkatan pembangunan infrastruktur di setiap Kabupaten/kota telah menurunkan kesenjangan pembangunan dengan daerah lainnya di luar Kaltim, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan ekonomi yang cukup signifikan. Misalnya, dengan semakin terbukanya aksesibilitas antar Kabupaten/kota telah memperlancar arus transportasi dan komunikasi di masing-masing daerah. Hasil-hasil bumi yang dulu tidak memiliki nilai ekonomis, kini dengan mudah dapat dibawa ke pusat- pusat pasar untuk dipertukarkan.
3. Berkembangnya sentra-sentra pertumbuhan baru yang berbasis pada sumberdaya alam.

12.4 Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi

Hasil penelusuran data (wawancara, pengamatan, dan dokumentasi) terhadap inovasi yang dihasilkan oleh 14 pemerintah Kabupaten/Kota di Kaltim terbagi atas tiga kelompok, yaitu: daerah berinovasi rendah, daerah berinovasi sedang dan daerah berinovasi tinggi.



Gambar 1.

Klasifikasi Inovasi

Untuk menentukan tingkat inovasi yang dimaksud maka perlu diketahui sumber dari masing-masing inovasi. Karena itu, berdasarkan sumbernya, maka penulis membagi menjadi inovasi adoptif, inovasi instruktif dan inovasi mandiri.

a. Inovasi adoptif

Inovasi adoptif adalah inovasi yang bersumber pada program-program yang sebelumnya telah ada, dan dinilai cukup berhasil oleh pemerintah daerah. Untuk selanjutnya ditiru seutuhnya atau diambil sebagian dari program tersebut dengan nama program yang sama atau nama baru. Yang membedakan hanya sumber dan alokasi, pembiayaan, serta penanggung jawab kegiatan. Contoh program yang dimaksud, antara lain: program konservasi kawasan mangrove, pembinaan masyarakat pesisir, pembangunan pembangkit listrik Micro-Hidro, bantuan dana bergulir.

Program-program yang bersifat inovasi adoptif memiliki kelebihan dan kekurangan/kelemahan, antara lain: mudah untuk diikuti oleh masyarakat (tidak perlu sosialisasi), karena yang menjadi kelompok sasaran biasanya telah mengenal dengan baik program-program yang ditawarkan karena telah ada sebelumnya. Bagi program-program sebelumnya yang dianggap berhasil akan diikuti oleh masyarakat secara partisipasi. Namun, sebaliknya bila belum menunjukkan keberhasilan akan sukar mengajak masyarakat untuk mau berpartisipasi di dalamnya. Terlebih bila kinerja pemerintah setempat dinilai rendah oleh masyarakat. Sehingga akan menjadi hal yang sia-sia saja. Bahkan ada kesan pemerintah melaksanakan program hanya untuk menghabiskan anggaran, bukan untuk kesejahteraan rakyat.

b. Inovasi Instruktif

Inovasi instruktif adalah inovasi yang dilakukan pemerintah daerah yang bersumber pada Instruksi Presiden (Inpres), Keputusan Presiden (Keppres), Keputusan Menteri (Kepmen), dan sebagainya, yang pada prinsipnya berasal dari kebijakan pemerintah pusat. Program-program tersebut biasanya dilaksanakan berdasarkan pada Juknis atau Juklak baku yang dibuat Pemerintah Pusat untuk dilaksanakan di daerah-daerah.

Klaim-klaim atas keberhasilan yang diraih dari program yang bersifat instruktif tidak salah untuk disampaikan kepada publik. Hanya saja kembali pada prinsip-prinsip yang terkandung pada Undang-Undang Otonomi Daerah yaitu, demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia, maka jelas bahwa adanya pengakuan atas kekhasan dari setiap daerah diperlukan pola kerja yang berbeda pula. Karena, salah satu sumber kegagalan sebuah program pemerintah adalah program-program yang ditawarkan bersifat umum (yang kebanyakan mengadopsi di pulau Jawa). Contoh yang termasuk dalam inovatif ini adalah: program Wajib Belajar (Wajar) melalui pendidikan gratis, jaminan kesehatan daerah (Jamkesda), Kelompok Usaha Bersama (KuBe), Forum Kota Sehat (Forkohat), bantuan rumah sehat, Forum Komunikasi antar Umat Beragama (FKUB), gerakan penanamanejuta pohon dan sebagainya.

Pertanyaannya adalah mana yang dikatakan inovatif? Karena semakin banyak program-program yang dijalankan bersumber pada kebijakan Pemerintah Pusat akan menurunkan kemampuan inovatif Pemerintah Daerah. Dan hal ini akan menurunkan urgensi dari perlunya pemekaran daerah menjadi otonom. Karena nampak sekali bahwa adanya ketergantungan program daerah terhadap Pemerintah Pusat, yang jelas-jelas sudah mulai dikurangi melalui penetapan Undang-Undang Otonomi Daerah.

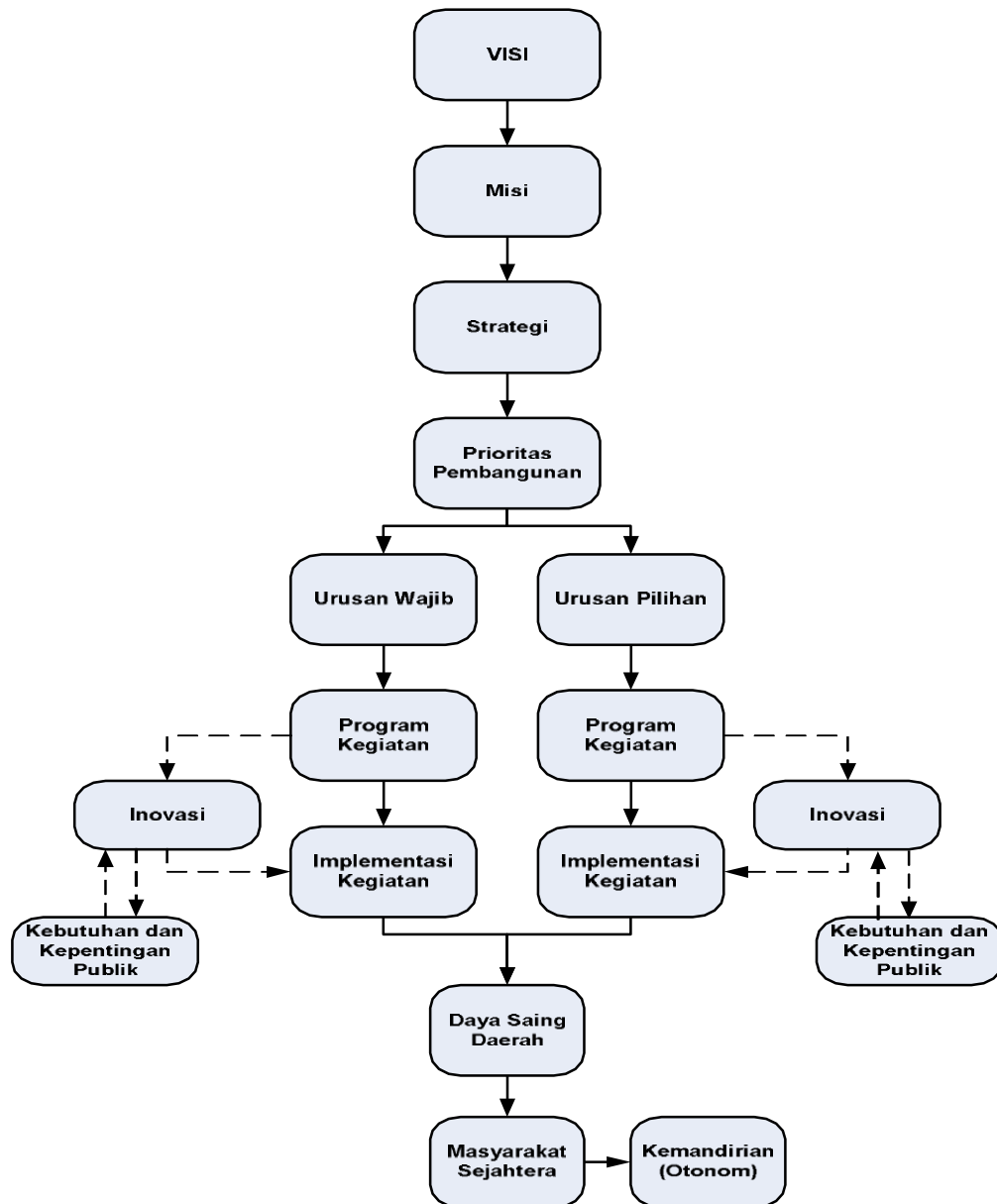
c. Inovasi mandiri

Inovasi mandiri adalah terobosan-terobosan inovatif pemerintah daerah yang dilakukan atas dasar kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk menyelesaikan masalah yang ada dimasyarakat. Inovasi yang dihasilkan disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada dan kemampuan yang dimiliki. Contohnya adalah: ketika masyarakat di kawasan-kawasan terpencil mengalami kesulitan untuk berobat yang disebabkan aksesibilitas dan sarana transportasi yang masih minim, maka pemerintah daerah berupaya melakukan terobosan dengan jalan mengirim petugas medis untuk masuk ke kawasan-kawasan

tersebut. Demikian pula halnya dalam mengatasi masih tingginya angka buta aksara mendorong pemerintah untuk mendirikan balai-balai belajar yang sifatnya darurat.

Untuk menunjang kemampuan berinovasi dibutuhkan SDM yang kompeten dalam menjalankan tugasnya sebagai aparatur negara yang memiliki tanggung jawab moral memberi pelayanan terbaik (prima) bagi masyarakat. Menurut Papasi (1994), pola pikir dan pola tindak dari seorang eksekutif pembangunan yang ideal adalah:

1. Holistik-Integralistik, adalah sikap dan perilaku eksekutif yang mempunyai pandangan-pandangan luas dan jauh ke depan. Sikap seperti ini diperlukan sekali berhubungan dengan tugas eksekutif sebagai penentu berbagai kebijakan organisasi.
2. Proaktif-Antisipatif, adalah sikap dan perilaku eksekutif yang aktif yang bukan sebagai penonton dalam menghadapi perkembangan yang ada, melainkan kiat kerjasama dengan pihak lain dan sebagai pengambil keputusan eksekutif adalah partisipatif dan fasilitatif.
3. Kreatif-Inovatif, adalah sikap dan perilaku eksekutif yang tidak hanya melakukan hal-hal yang rutin saja. Dia adalah orang yang berpandangan luas tetapi juga realistis. Ide-idenya cukup banyak, dapat muncul sewaktu-waktu dan istimewa, dapat menyusun konsep secara cepat.
4. Moral-Tanggung Jawab, adalah sikap dan perilaku eksekutif yang dituntut untuk tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan program.
5. Organisator-Profesional, adalah sikap dan perilaku eksekutif yang mempunyai keahlian dalam mengorganisasikan orang-orang, tugas-tugas, sarana dan prasarana organisasi maupun faktor ekstern organisasi. Pada dasarnya seorang organisator adalah juga komunikator, inisiator, kontributor dan evaluator.



Gambar 2.

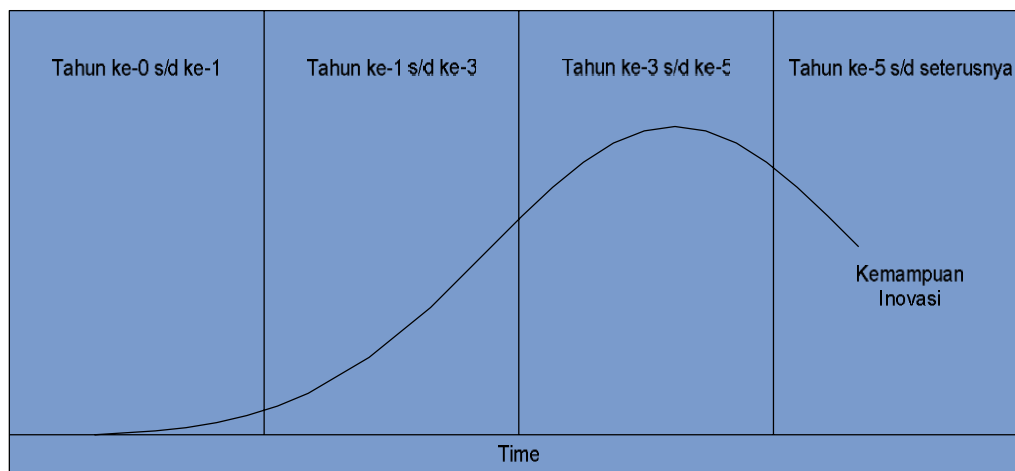
Model Hubungan Inovasi dengan Kemandirian Daerah

Selanjutnya penulis mencoba menggambarkan kemampuan aparatur pemerintah berinovasi dalam bentuk grafis berikut ini:

- Pada awal pengabdian hingga tahun pertama menempati posisi/jabatan seorang pimpinan SKPD/Kepala Daerah akan melancarkan program-program yang brilliant yang berfokus pada pengembangan organisasi internal. Kondisi

demikian juga terjadi ketika pemerintahan di daerah baru dibentuk, akan kaya dengan inovasi yang disertai dengan semangat aparatur untuk berkarya.

- Pada tahun ke-1 hingga ke-3 terjadi peningkatan inovasi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang tersedia, terutama menjalin hubungan eksternal yang kuat dengan SKPD terkait maupun pihak ketiga (dunia usaha, pemerintah daerah lain). Bagi pemerintah daerah akan berupaya menjalin hubungan dengan pemerintah daerah lain yang lebih dulu terbentuk.
- Pada tahun ke-3 hingga ke-5 merupakan puncak untuk bertindak inovasi. Kondisi demikian akan terus meningkat bila mendapatkan dukungan (organisasi internal, organisasi eksternal, atau pimpinan di atasnya). Dengan kata lain sejalan dengan kepentingan kepala daerah.
- Namun sebaliknya peningkatan hanya terhenti hingga tahun ke-5, karena akan terjadi perubahan di tingkat pimpinan sehingga menimbulkan keraguan untuk terus berinovasi. Kalaupun pimpinan tidak berubah, inovasi akan menjadi sebuah rutinitas yang cenderung akan mematikan kreativitas/semangat untuk berkarya. Bagi kepala daerah, tahun ke-5 merupakan persiapan untuk menuju pada pemilihan kepala daerah baru, sehingga kurang memperhatikan lagi persoalan-persoalan yang ada di masyarakatnya, namun lebih berpikir untuk terpilih kembali (bila baru satu periode terpilih) atau mempersiapkan masa pensiun (bila dua periode telah dicapai).



Gambar 3.

Perkembangan Daya Inovasi

Dari gambar di atas akan nampak bahwa inovasi yang dilakukan pemerintah Kabupaten/Kota di Kaltim terjadi dalam waktu yang relatif singkat dan yang merasakan dampak dari inovasi tersebut hanya masyarakat dalam lingkup terbatas pula. Kondisi demikian terjadi berulang saat terjadi pergantian kepala daerah. Sehingga membentuk sebuah siklus adaptif. Untuk dapat mempertahankan daya inovasi seharusnya pemerintah meletakkan pembangunan pada landasan yang kokoh, di mana setiap berganti pimpinan tidak akan mengubah tujuan akhir yang ingin dicapai, hanya strateginya dapat dimodifikasikan sesuai dengan kondisi dan kemampuan pengambil kebijakan

Dari apa yang disajikan penulis dapat ditarik kesimpulan, bahwa:

1. Kemampuan inovasi Kabupaten/Kota di Kaltim masih relatif rendah, yang disebabkan belum mampunya aparatur pemerintah dalam menangkap akar permasalahan masyarakat di daerahnya masing-masing dan adanya dominasi program pembangunan dari pemerintah pusat yang harus dilaksanakan di daerah yang bersifat umum.
2. Kondisi perpolitikan di tingkat pusat yang labil menyebabkan keraguan kepemimpinan di daerah dalam menjalankan tugas-tugasnya yang seharusnya berpihak pada kepentingan masyarakat.
3. Paradigma aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat belum sepenuhnya dijalankan, disebabkan kurangnya penghargaan atas apa yang dibuat oleh seorang aparatur pemerintah terhadap masyarakatnya. Walaupun ada penghargaan yang diberikan lebih bersifat politis bukan pada upaya menciptakan kesadaran berkarya. Permasalahan masyarakat di daerahnya masing-masing dan adanya dominasi program pembangunan dari pemerintah pusat yang harus dilaksanakan di daerah yang bersifat umum.
4. Kondisi perpolitikan di tingkat pusat yang labil menyebabkan keraguan kepemimpinan di daerah dalam menjalankan tugas-tugasnya yang seharusnya berpihak pada kepentingan masyarakat.

5. Paradigma aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat belum sepenuhnya dijalankan, disebabkan kurangnya penghargaan atas apa yang dibuat oleh seorang aparatur pemerintah terhadap masyarakatnya. Kalaupun ada penghargaan yang diberikan lebih bersifat politis bukan pada upaya menciptakan kesadaran berkarya.

BAB 13

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

13.1 Sejarah Singkat Kabupaten Pesawaran

Kabupaten Pesawaran merupakan sebuah kabupaten Daerah Otonomi Baru yang merupakan daerah pemekaran kabupaten Lampung Selatan. Kabupaten tersebut dapat lahir setelah melalui perjuangan pembentukan kabupaten dalam kurun waktu yang sangat panjang. Pada tahun 1968, dimulai dengan usulan pemekaran Kabupaten Lampung Selatan menjadi 3 (tiga) kabupaten yaitu :

1. Kabupaten Tanggamus dengan ibukota di Kota Agung, yang telah eksis pada tahun 1997,
2. Kabupaten Rajabasa dengan ibukota di Kalianda, dan
3. Kabupaten Pesawaran dengan ibukota di Gedong Tataan.

Selanjutnya dalam kurun era dan semangat reformasi dan desentralisasi masyarakat Kabupaten Lampung Selatan di belahan barat melanjutkan perjuangan pendahulunya dengan melakukan terobosan guna terwujudnya Kabupaten Pesawaran melalui proses yuridis formal dengan Panitia Pelaksanaan Persiapan Kabupaten Pesawaran (P3KP) yang tertuang dalam SK. Nomor : 021/P3KP/PPK/IV/2001, hingga akhirnya terbentuklah Kabupaten Pesawaran melalui Undang-Undang No. 33 Tahun 2007, dengan hari jadi dengan ditandai peresmian oleh Menteri Dalam Negeri Pada Tanggal 2 November 2007. Kabupaten Pesawaran terdiri dari 7 (tujuh kecamatan), yakni Kecamatan Padang Cermin, Kecamatan Punduh Pidada, Kecamatan Kedondong, Kecamatan Way Lima, Kecamatan Gedong Tataan, Kecamatan Negeri Katon dan Kecamatan Tegineneng, dan pada tahun 2012 dimekarkan kembali dengan penambahan kecamatan Marga Punduh pemekaran kecamatan Punduh Pidada dan Way Khilau pemekaran Kecamatan Kedondong.

13.2 Kondisi Geografis

Secara geografis Kabupaten Pesawaran terletak pada koordinat 104,92o-105,34o' Bujur Timur, dan 5,12o- 5,84o Lintang Selatan. Secara administratif luas wilayah Kabupaten Pesawaran adalah 1.173,77 KM² dengan batas-batas wilayah adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : berbatasan dengan Kabupaten Lampung Tengah
- Sebelah Selatan : berbatasan dengan Teluk Lampung KabupatenTanggamus
- Sebelah Barat : berbatasan dengan Kabupaten Tanggamus
- Sebelah Timur : berbatasan dengan Kabupaten Lampung Selatan

Secara administratif Kabupaten Pesawaran terbagi dalam sembilan kecamatan, adalah Kecamatan Padang Cermin, Punduh Pidada, Kedondong, Way Lima, Gedong Tataan, Negeri Katon dan Kecamatan Tegineneng, Marga Punduh dan Way Khilau.

Adapun batas-batas wilayah Kecamatan Way Khilau adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : berbatasan dengan Kabupaten Pringsewu.
2. Sebelah Selatan : berbatasan dengan Kecamatan Padang Cermin.
3. Sebelah Barat : berbatasan dengan Kabupaten Pringsewu dan Kabupaten Tanggamus.
4. Sebelah Timur : berbatasan dengan Kecamatan Kedondong

13.3 Kondisi Administratif

Secara administratif Kabupaten Pesawaran terbagi dalam tujuh kecamatan, adalah Kecamatan Padang Cermin, Punduh Pidada, Kedondong, Way Lima, Gedong Tataan, Negeri Katon dan Kecamatan Tegineneng Kecamatan Padang Cermin mempunyai luas wilayah terbesar, yakni seluas 31.763 (BPS Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung 2013). Kondisi wilayah Kabupaten Pesawaran juga terbentuk oleh pulau besar dan kecil. Tiga pulau terbesar adalah pulau Legundi, pulau Pahawang dan pulau Kelagian. Kabupaten Pesawaran memiliki beberapa gunung: Gunung yang tertinggi adalah gunung Way Ratai dan gunung Pesawaran yang memiliki ketinggian 1.681 M dari permukaan

laut. Keterangan : luas terbangun di Kabupaten pesawaran hingga kini belum terdata, hal ini disebabkan karena Kabupaten Pesawaran adalah Kabupaten Otonomi Baru dan sebagian besar merupakan daerah perdesaan.

13.3 Gambaran Umum Desa Sidodadi

Desa Sidodadi di bentuk pada tahun 1936 yang meliputi daerah dataran rendah yang dikelilingi oleh hamparan laut yang membentang mengelilingi desa/kelurahan tersebut. Berikut adalah beberapa nama Kepala Desa yang memimpin Desa Sidodadi beserta tahun kepemimpinannya :

Tabel 4.1 Urutan Jabatan Kepala Desa Sidodadi

No.	Nama Kepala Desa	Tahun
1	Wongso Dikromo	1936-1956
2	Muhamad Dahlan	1945-1963
3	Manguntoro	1963-1972
4	Azwar Manaf	1972-1981
5	Sudarso	1981-1990
6	Harits Alhamdani	1990-2007
7	Minan	2007-2018

Sumber : Monografi Desa Sidodadi

Desa Sidodadi memiliki sumber daya alam yang cukup banyak. Sumber daya alam yang terdapat di Desa Sidodadi terdiri dari sawah, ladang, perkebunan dan peternakan. Luas wilayah Desa Sidodadi yaitu 4159 ha yang terdiri dari sawah, ladang dan perkebunan serta peternakan dengan luasan sebagai berikut :

- a) Lahan Sawah : 0 Ha
- b) Lahan Ladang : 177 Ha
- c) Lahan Perkebunan : 175,00 Ha
- d) Lahan Peternakan : 0,50 Ha
- e) Hutan : 350,00 Ha
- f) Waduk/Danau/Situ : - Ha
- g) Lahan Lainnya : 2747,00 Ha.

Desa Sidodadi dihuni oleh suku pribumi dan pendatang yang berjumlah 2098 jiwa dengan penduduk laki laki berjumlah 1064 jiwa dan perempuan berjumlah 1034 jiwa. Desa Sidodadi mempunyai 8 RT yang tersebar di wilayah desa dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Kepala Keluarga

Nama RT	Nama Dusun	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
RT 01	Dusun A	128	121	249
RT 02	Dusun A	139	104	243
RT 01	Dusun B	196	185	381
RT 02	Dusun B	109	100	209
RT 01	Dusun C	162	118	280
RT 02	Dusun C	113	109	222
RT 01	Dusun D	102	112	214
RT 02	Dusun D	115	185	300
Jumlah		1064	1034	2098

Sumber : Profil Desa Sidodadi, 2018

Desa Sidodadi memiliki jumlah penduduk yang cukup besar, daftar penduduk menurut usia pada tahun 2018 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah
0-15 tahun	495 jiwa
16-31 tahun	637 jiwa
32-47 tahun	484 jiwa
48-63 tahun	387 jiwa
64-79 tahun	85 jiwa

Sumber : Monografi Desa Sidodadi, 2018

Berdasarkan jumlah penduduk yang ada di Desa Sidodadi yaitu 2.908 jiwa, maka masyarakatnya pun memiliki tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.4 Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah
S2	-
S1	10 orang
D3	4 orang
D1/D2	5 orang
SLTA/SMA	96 orang
SLTP/SMP	320 orang
SD	318 orang

Tidak Tamat SD	318 orang
----------------	-----------

Sumber : *Monografi Desa Sidodadi, 2018*

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan masyarakat Desa Sidodadi rata-rata lulusan SMP sebanyak 320 orang, kemudian lulusan SD sebanyak 318 orang, lulusan SMA sebanyak 96 orang, lulusan S1 dan D3 sebanyak 14 orang, lulusan D1/D2 sebanyak 5 orang, dan masyarakat yang tidak tamat SD sebanyak 318 orang.

Dilihat dari potensi wilayah Desa Sidodadi terdapat pada hasil bumi yang dilakukan oleh penduduk desa. Hasil bumi berupa sawah, ladang dan perkebunan serta peternakan menjadikan Desa Sidodadi dikatakan berkembang. Hasil bumi berupa bahan pangan dan perkebunan coklat serta ternak memicu berkembangnya perekonomian desa dengan adanya swasembada pangan serta koperasi. Ada beberapa mata pencaharian pokok yang menunjang perekonomian masyarakat Desa Sidodadi, diantaranya :

Tabel 4.5 Mata Pencaharian Penduduk Desa Sidodadi

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1	Buruh Tani	1044
2	Petani	323
3	Peternak	91
4	Pembantu Rumah Tangga	35
5	Karyawan Perusahaan Swasta	15
6	Pedagang Keliling	11
7	Pegawai Negeri Sipil	5
8	Lain-lain	574

Sumber : *Monografi Desa Sidodadi, 2018*

Di lihat pada tabel diatas, mayoritas masyarakat di Desa Sidodadi bermata pencaharian sebagai buruh tani dan petani. Namun tidak sedikit juga masyarakat di Desa Sidodadi yang bekerja sebagai peternak.

Program Gerakan Desa Ikt Sejahtera (GaDIS) dijalankan oleh beberapa tim Koordinasi salah satunya yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dinas PMD) merupakan unsur pelaksana urusan Pemerintahan di bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa yang dipimpin oleh Kepala Dinas berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekertaris Daerah. Kepala Dinas membawahi :

- a. Sekretaris, membawahi 2 (dua) sub bagian terdiri dari :
 - 1) Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian.
 - 2) Sub Bagian Program dan Keuangan.
- b. Bidang Bina Pemerintahan dan Kelembagaan Desa membawahi 3 (tiga) seksi yang terdiri dari :
 - 1) Seksi Bina Perangkat Desa.
 - 2) Seksi Bina Kelembagaan Desa.
 - 3) Seksi Evaluasi Perkembangan Desa.
- c. Bidang Keuangan, Aset dan Pembangunan Desa membawahi 3 (tiga) seksi yang terdiri dari :
 - 1) Seksi Pengolahan Keuangan Desa.
 - 2) Seksi Manajemen Aset Desa
 - 3) Seksi Pembangunan Desa.
- d. Bidang Pemberdayaan dan Pembinaan Kemasyarakatan membawahi 3 (tiga) seksi yang terdiri dari :
 - 1) Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
 - 2) Seksi Pembinaan Kemasyarakatan.
 - 3) Seksi Pengembangan Sumber Daya Alam (SDA) dan Teknologi Tepat Guna (TTG).
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

BAB 14

HASIL DAN PEMBAHASAN

14.1 Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) Kabupaten Pesawaran

Program Bantuan Keuangan Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) merupakan suatu inovasi berlandaskan semangat *dynamic government* dimana Pemerintah Daerah secara jitu menetapkan *shortcut* pemberdayaan yang aplikatif dan dibutuhkan desa agar mampu berdikari, serta relevan dengan Nawacita Presiden yaitu membangun Indonesia dari pinggiran (desa). Ketangguhan desa ditengah-tengah percepatan pembangunan daerah adalah hal mutlak yang harus diwujudkan karena ketangguhan desa akan memberikan kontribusi besar terhadap capaian indikator kinerja daerah dalam berbagai sektor pembangunan.

Ketangguhan desa ini tidak semata pada penanaman nilai-nilai baru dalam penyelenggaraan pemerintahan desa sebagai akibat dari telah terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, tetapi lebih dari itu yaitu menumbuh kembangkan otonomi desa melalui kapasitas dan kapabilitas desa dalam mengolah seluruh potensi kekayaan desa yang dimilikinya. Upaya untuk mewujudkan desa yang tangguh dimaknai dengan menjamin pemerataan pembangunan di semua bidang untuk peningkatan taraf hidup masyarakat perdesaan dengan cara mengangkat potensi lokal yang ada di desa menjadi ekonomi kreatif demi terciptanya lapangan kerja

14.2 Prinsip-Prinsip Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran

Menurut Pasal 6 Peraturan Bupati Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017, ada beberapa prinsip-prinsip bantuan keuangan Program GaDIS yang harus dipenuhi dalam pelaksanaannya, antara lain :

1) Inisiatif

Seperti yang telah dijelaskan dalam Peraturan Bupati Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017 mengenai tujuan dari adanya Program GaDIS yaitu untuk memberikan wahana aktualisasi desa dan masyarakat secara keseluruhan agar dapat memperoleh nilai tambah yang berimplikasi pada meningkatnya kesejahteraan masyarakat desa sehingga dapat menjadikan desa tangguh dan mandiri, oleh karena itu sudah seharusnya Pemerintah Desa berkoordinasi dengan Badan Usaha Milik Desa (BumDes) dan masyarakat untuk membuat beberapa rancangan unit kegiatan usaha yang akan diajukan demi mendapatkan bantuan keuangan Program GaDIS sebesar Rp 100 juta.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dalam merumuskan kebijakan inovasi, Pemerintah Daerah mengacu pada prinsip berorientasi kepada kepentingan umum. Agar manfaat dari sebuah program kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Daerah dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat, maka setiap kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah sudah seharusnya berorientasi kepada kepentingan umum. Hal ini telah diterapkan oleh Desa Sidodadi dalam membuat rencana kegiatan usaha untuk mendapatkan bantuan dana dari Program GaDIS.

Pemerintah Desa berkoordinasi dengan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) untuk mensosialisasikan rancangan pengajuan kegiatan usaha atas inisiatif masyarakat desa sendiri sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki desa. Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dalam pelaksanaan Inovasi Program GaDIS khususnya di Desa Sidodadi, terlihat bahwa aspek inisiatif dalam hal pengajuan proposal kegiatan usaha telah benar-benar dilaksanakan oleh kedua desa ini. Proposal rencana kegiatan usaha untuk mendapatkan bantuan dari program ini benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa setempat. Namun sayangnya, di kedua desa ini masih terdapat beberapa usaha yang dikelola secara individu (perorangan), padahal seharusnya apabila usaha-usaha tersebut

dikelola secara berkelompok, maka akan semakin banyak pula masyarakat yang terbantu perekonomiannya.

2) Partisipatif

Agar kebijakan berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, maka diperlukan suatu kondisi yang mendukung implementasi kebijakan. Menurut Nurcholis (2007:272) terdapat beberapa kondisi yang memengaruhi kebijakan, yaitu :

- a) Dukungan dan penolakan dari lembaga eksternal.
- b) Ketersediaan waktu dan sumber daya yang cukup.
- c) Dukungan dari berbagai sumber daya yang ada, makin banyak yang mendukung maka makin tinggi tingkat kesuksesannya.
- d) Kemampuan pelaksana kebijakan menganalisis kausalitas persoalan yang timbul dari pelaksana kebijakan.
- e) Kepatuhan para pelaksana kebijakan terhadap kesepakatan dan tujuan yang telah diciptakan dalam tingkat koordinasi.

Berdasarkan pendapat menurut Nurcholis (2007:272) diatas, semakin banyaknya dukungan dari berbagai sumber daya yang ada seperti halnya partisipasi masyarakat dan para stakeholder terkait, maka dapat meningkatkan tingkat kesuksesan suatu program kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dalam pelaksanaan Inovasi Program GaDIS khususnya di Desa Sidodadi, dapat disimpulkan bahwa seluruh masyarakat khususnya masyarakat Desa Sidodadi turut berpartisipasi dalam setiap proses kebijakan Program GaDIS ini seperti proses perencanaan dan pengimplementasinya. Partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan oleh Pemerintah dalam melaksanakan program kebijakan yang dibuat. Partisipasi masyarakat disamping menopang percepatan pelaksanaan kebijakan, pada sisi lain juga akan berdampak pada proses penyalahgunaan wewenang.

Partisipasi masyarakat merupakan kunci sukses dari pelaksanaan kebijakan publik karena dalam partisipasi menyangkut aspek pengawasan dan aspirasi.

3) Demokratis

Negara Indonesia adalah negara yang menganut paham demokrasi di segala aspek dan bidang. Penganutan demokrasi yang dilakukan oleh Negara Indonesia ditujukan agar masyarakat Indonesia dapat terlibat dalam proses demokrasi yang terjadi di dalam pemerintahan maupun di dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Demokrasi tidak akan dapat diterapkan dengan baik tanpa dukungan dan partisipasi seluruh warga negara.

Mengimplementasikan suatu kebijakan publik harus mengutamakan asas demokratis dalam ruang lingkup masyarakat agar tujuan dari suatu program kebijakan tersebut dapat tercapai. Sebagai contohnya Program GaDIS yang ditujukan pada pemberdayaan masyarakat desa di Pesawaran, berdasarkan hasil observasi dan wawancara di Desa Sidodadi didapatkan data bahwa desa ini telah mengimplementasikan Program GaDIS dengan menjunjung tinggi asas demokratis dalam seluruh proses kegiatan usaha mulai dari penentuan kegiatan usaha yang akan direncanakan hingga pengimplementasian kegiatan usaha tersebut. Cara yang digunakan oleh Pemerintah Desa Sidodadi dalam menjunjung tinggi demokratis ialah dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat seperti contohnya melakukan musyawarah dusun untuk menampung seluruh aspirasi masyarakat dusun dalam membuat proposal kegiatan usaha yang akan diajukan, lalu melakukan sistem perankingan yang dilakukan oleh Pemerintah desa yang berkordinasi dengan Badan Usaha milik Desa (BumDes) untuk memilih dan meranking proposal kegiatan usaha yang selanjutnya akan dimusyawarahkan kembali bersama masyarakat melalui musyawarah perencanaan dan pembangunan desa (Musrenbangdes).

4) Manfaat

Menurut Albury dalam Rumoharbo (2016:14), inovasi berhubungan erat dengan ide-ide yang bermanfaat. Inovasi dengan sifat kebaruannya harus mempunyai nilai manfaat. Sifat baru dari inovasi tidak akan berarti apa-apa apabila tidak diikuti dengan nilai kemanfaatan dari kehadirannya.

Inovasi Program GaDIS di Kabupaten Pesawaran pun pasti memiliki manfaat, karena apabila suatu program kebijakan tidak dapat memberikan nilai manfaat bagi penggunanya yang dalam hal ini adalah masyarakat, maka bisa dikatakan program tersebut gagal dan hanya menghabiskan anggaran secara percuma. Adanya program GaDIS di Desa Sidodadi memberikan manfaat berupa terbukanya lapangan kerja melalui banyaknya usaha-usaha kecil menengah (UKM-UKM) dengan memanfaatkan potensi-potensi berupa sumber daya alam (hasil-hasil alam) dan sumber daya manusia (keterampilan). Selain itu manfaat lain dari adanya Program GaDIS di Desa Sidodadi adalah dapat mengubah persepsi masyarakat untuk bekerja secara bersama-sama membangun desanya sehingga mereka tidak perlu pergi ke kota untuk mencari pekerjaan karena di desa pun mereka dapat berwirausaha dan meningkatkan perekonomiannya.

5) Gotong Royong

Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri, melainkan memerlukan orang lain dalam berbagai hal. Seperti halnya dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan yang memang ditujukan untuk pemberdayaan masyarakat maka sudah seharusnya Program GaDIS ini dilakukan secara gotong royong antar masyarakat. Gotong royong dalam mengimplementasikan sebuah program kebijakan memang sudah seharusnya dilakukan agar tujuan dari kebijakan tersebut dapat tercapai. Aspek gotong royong dalam hal ini mencakup pada dukungan dari masyarakat serta *stakeholder* terkait dalam mengimplementasikan Program GaDIS.

Menurut Nurcholis (2007:272) dukungan dari berbagai sumber daya manusia seperti masyarakat dan lembaga eksternal dapat memengaruhi tingkat kesuksesan dari sebuah program yang dibuat. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kepada beberapa informan yang ada di Desa Sidodadi terlihat bahwa seluruh unit kegiatan usaha yang ada di kedua desa tersebut khususnya unit kegiatan usaha yang dijalankan secara berkelompok telah dilaksanakan secara gotong royong.

n prinsip gotong royong dalam menjalankan unit kegiatan usaha memang sudah seharusnya dilakukan oleh para pelaku kegiatan usaha sehingga unit-unit kegiatan usaha mereka dapat berjalan secara lebih efektif dan efisien.

6) Berkelanjutan

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 yang kemudian diperbaiki menjadi UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang menyebutkan bahwa pemerintah daerah merupakan ujung tombak dalam melaksanakan pelayanan publik pada masyarakat. Tuntutan menjalankan pemerintahan yang bersih ditujukan pada pemerintah daerah, salah satu wujudnya adalah dengan menghasilkan regulasi atau kebijakan yang mampu menjawab kebutuhan publik dan mendatangkan kesejahteraan bagi masyarakat daerah tersebut (Arenawati, 2014:81). Hadirnya Program GaDIS ini berawal dari adanya permasalahan kemiskinan di desa-desa yang ada di Kabupaten Pesawaran. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Pesawaran membuat suatu upaya untuk menurunkan angka kemiskinan di desa dengan cara meningkatkan perekonomian masyarakat sehingga masyarakat desa dapat hidup sejahtera.

Program bantuan dana GaDIS sebesar Rp 100 juta yang diberikan kepada desa-desa di Kabupaten Pesawaran yang memenuhi persyaratan, ditujukan agar masyarakat membuat dan menjalankan suatu usaha agar bisa memiliki penghasilan yang dapat meningkatkan perekonomian mereka sehingga bisa membuat kehidupan yang lebih sejahtera.

Oleh karena itu sudah seharusnya masyarakat mengelola kegiatan usaha tersebut agar usahanya bisa terus maju dan berkembang sehingga dapat menghasilkan keuntungan. Namun berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa ada beberapa unit kegiatan usaha yang vakum dan bahkan sudah tidak berjalan lagi karena mengalami kerugian. Dalam pengimplementasian Program GaDIS di Desa Sidodadi, unit-unit kegiatan usaha yang ada di desa tersebut mayoritas belum dapat memenuhi aspek berkelanjutan.

14.3 Pelaksanaan prinsip-prinsip program GaDIS sesuai pasal 6 Peraturan Bupati (Perbup) Kabupaten Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017 dengan menggunakan karakteristik inovasi menurut Rogers (Noor, 2017:92)

Menurut Gopalakrishan dan Damanpur dalam Noor (2017:84) inovasi pada dasarnya menunjukkan pada sesuatu yang baru, apakah berbentuk gagasan-gagasan baru, produk, metode atau bentuk pelayanan. Menurut Albury dalam Rumoharbo (2016:14) menyatakan secara sederhana bahwa inovasi sebagai *new ideas that work*. Ini berarti bahwa inovasi

berhubungan erat dengan ide-ide baru yang bermanfaat. Sifat baru dari inovasi tidak akan berarti apa-apa apabila tidak diikuti dengan nilai kemanfaatan dari kehadirannya.

Menurut Suwarno dalam Noor (2017:87) inovasi tidak akan terlepas dari pengetahuan baru, cara baru, objek baru, teknologi, dan penemuan baru. Jika ditinjau dari pendapat menurut Suwarno, inovasi program GaDIS merupakan sebuah cara baru yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Pesawaran untuk menjawab masalah kemiskinan yang ada di desa melalui pemberdayaan masyarakat desa. Cara baru ini merupakan pengganti cara lama yaitu program pengentasan kemiskinan melalui pembuatan atau perbaikan infrastruktur yang sebelumnya dibuat oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi.

Menurut Rogers, yang dikutip dari Noor (2017:92) mendefinisikan ada beberapa karakteristik intrinsik inovasi, diantaranya :

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*)

Inovasi menurut Rogers dalam Rumahorbo (2016 : 14) tidak hanya berurusan dengan pengetahuan baru dan cara-cara baru, tetapi juga dengan nilai-nilai karena harus bisa membawa hasil yang lebih baik, jadi selain melibatkan Iptek baru, tetapi juga melibatkan cara pandang dan perubahan sosial. Keunggulan berasal dari kata unggul. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018) keunggulan berarti keadaan (lebih) unggul; keutamaan; kepandaian (kecakapan, kebaikan, kekuatan, dan sebagainya) yang lebih daripada yang lain. Dalam hal ini kata keunggulan menekankan pada dampak positif yang dihasilkan dari sebuah inovasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka inovasi yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Pesawaran sebagai daerah otonom Baru (DOB) harus memiliki sifat keunggulan yang nyata dibandingkan dengan inovasi-inovasi pengentasan kemiskinan yang telah dibuat sebelumnya

oleh Pemerintah Daerah, Pemerintah Provinsi ataupun Pemerintah Pusat. Menurut Albury dalam Suwarno (2008:12) secara konseptual terdapat tiga jenis inovasi kebijakan yaitu :

- 1) *Policy innovation : new policy direction and initiatives* (inovasi kebijakan) : setiap kebijakan publik harus memuat sesuatu yang baru.
- 2) *Innovations in the policy-making process* (inovasi dalam proses pembuatan kebijakan) : inovasi yang mempengaruhi proses pembuatan atau perumusan kebijakan
- 3) *Policy to foster innovation and its diffusion* : kebijakan yang khusus diciptakan untuk mendorong, mengembangkan, dan menyebarkan inovasi di berbagai sektor.

Dilihat dari ketiga jenis inovasi diatas, Inovasi Program GaDIS di Kabupaten Pesawaran merupakan jenis dari suatu inovasi kebijakan karena memiliki inisiatif dan arah kebijakan baru. Inovasi Program GaDIS merupakan suatu inovasi yang dibuat berdasarkan pada kondisi potensi dan permasalahan yang ada di Kabupaten Pesawaran dengan menggunakan alokasi dana yang berasal dari APBD Kabupaten Pesawaran.

Berdasarkan wawancara kepada beberapa informan mengenai keunggulan relatif dari Inovasi Program GaDIS, terdapat beberapa hal yang membedakan program ini dengan program-program lainnya **pertama** tidak ada program bantuan dana di Provinsi Lampung selain Program GaDIS yang memberdayakan masyarakat dengan cara pemberian modal usaha sehingga dapat membuka lapangan kerja di desa dan bisa meningkatkan perekonomian desa, karena selama ini program-program kebijakan mayoritas ditujukan untuk pembangunan atau perbaikan infrastruktur saja. Faktor pembeda yang **kedua** Program GaDIS ini menekankan eksplorasi potensi lokal untuk dikembangkan sebab unit-unit kegiatan usaha yang dibuat oleh masyarakat desa benar-benar memanfaatkan potensi lokal mulai dari sumber daya manusia maupun sumber daya alamnya.

Ketiga, program GaDIS memperkuat sekaligus memberi ruang gerak inisiatif Badan Usaha Milik Desa (BumDes) sebab 30% keuntungan dari hasil unit-unit kegiatan usaha yang dilakukan oleh masyarakat nantinya akan diberikan kepada BumDes yang kemudian oleh BumDes akan dialihkan kembali untuk membuat usaha lain. **Keempat**, Program GaDIS ini juga dapat membuat Kepala Desa agar memiliki kepercayaan kepada BumDes dalam mengelola setiap usaha karena selama ini Kepala Desa tidak hanya berperan sebagai pengawas/komisaris BumDes melainkan juga ikut mengurus setiap kegiatan usaha yang dikelola BumDes.

Faktor *kelima* yaitu dengan adanya Program GaDIS ini dapat memacu dan memacu desa untuk menganggarkan penyertaan modal selain Program GaDIS, hal ini dilakukan agar kas desa akan tetap memiliki anggaran yang dapat dikelola. Faktor *keenam*, dengan adanya Program GaDIS yaitu dapat membuka cakrawala berfikir desa dan BumDes. Apabila koordinasi antara Pemerintah desa dengan Bumdes dapat berjalan dengan baik, maka akan semakin banyak peluang pemberdayaan ekonomi lokal yang bisa dimanfaatkan sehingga mampu untuk meningkatkan perekonomian desa.

Berdasarkan point-point diatas, sejauh ini bisa dikatakan Inovasi Program GaDIS adalah inovasi kebijakan yang lebih unggul dibandingkan inovasi-inovasi yang dibuat yang ada di

Provinsi Lampung. Hal ini disebabkan karena inovasi Program GaDIS ini memiliki banyak dampak positif yang dapat diperoleh khususnya pada pengentasan kemiskinan di desa ketika program ini diimplementasikan.

2. Kompatibilitas (*compatibility*)

Menurut Rogers yang dikutip dari Noor (2017:92) menyatakan bahwa inovasi dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan pengadopsi. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, maka inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah sebagaimana halnya dengan inovasi yang sesuai (*compatible*).

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan, ada beberapa hal yang berkaitan dengan aspek kompatibilitas yang penting dalam membuat suatu inovasi baru. Hal tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Aspek kesesuaian Pelaksanaan Program GaDIS berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017.
Inovasi Program GaDIS yang diimplementasikan di Desa Sidodadi telah sesuai dengan prinsip-prinsip Program GaDIS yang tercantum dalam Peraturan Bupati (Perbup) Kabupaten Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017 yaitu inisiatif, partisipatif, demokratis, manfaat, gotong royong, dan berkelanjutan sehingga bisa dikatakan kalau inovasi Program GaDIS ini dapat diadopsi dengan mudah oleh masyarakat yang merasakan dampaknya secara langsung.
- 2) Aspek kesesuaian anggaran.

Pada aspek kesesuaian anggaran, dana bantuan dari Program GaDIS yang diberikan kepada desa memang telah sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Pemerintah Kabupaten Pesawaran yaitu sebesar Rp 100 juta tanpa ada potongan sedikitpun dari dinas/lembaga yang berkaitan.

Berdasarkan pelaksanaannya, inovasi Program GaDIS yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pesawaran kepada seluruh desa yang ada di Kabupaten Pesawaran yang dalam penelitian ini difokuskan pada Desa Sidodadi telah sesuai dengan aspek kompatibilitas atau kesesuaian.

3) Kerumitan (*complexity*)

Menurut Rogers yang dikutip dalam Noor (2017:92), beberapa inovasi tertentu ada yang dengan mudah dapat dimengerti dan digunakan oleh pengadopsi dan ada pula yang sebaliknya. Semakin mudah dipahami dan dimengerti oleh pengadopsi, maka semakin cepat suatu inovasi dapat diadopsi.

Inovasi Program GaDIS yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Pesawaran dengan melibatkan para *stakeholder* terkait beserta seluruh masyarakat desa di Kabupaten Pesawaran tidak terlepas dari berbagai kendala yang mengganggu pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kerumitan yang terjadi dalam pengimplementasian inovasi Program GaDIS di Desa Sidodadi yaitu dalam hal administrasi. Kerumitan yang dihadapi oleh pengadopsi inovasi yang dalam hal ini adalah masyarakat merupakan kerumitan yang sangat umum dan wajar dijumpai mengingat inovasi tersebut tergolong sangat kompleks dengan melibatkan berbagai pihak terkait. Kerumitan-kerumitan yang dihadapi oleh pengadopsi inovasi akan membuat inovasi ini semakin lebih baik karena dengan munculnya berbagai kerumitan tersebut maka akan muncul kesadaran untuk terus memperbaiki.

4).Kemampuan diujicobakan (*trialability*)

Suatu inovasi menurut Rogers dalam Noor (2017:92) yang dapat diuji cobakan dalam *setting* sesungguhnya umumnya akan lebih cepat diadopsi. Sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik” dalam batas waktu tertentu. Inovasi Program GaDIS memiliki rentang waktu untuk diuji coba selama kurang lebih 5 tahun sesuai dengan masa jabatan dari pemangku kepentingan yaitu Bupati Pesawaran. Apabila selama 5 tahun tersebut, inovasi program ini dapat berjalan dengan baik dan memiliki lebih banyak dampak positif bagi

pengadopsi kebijakan, maka bisa jadi program ini akan dilanjutkan lagi apabila Bapak H. Dendi Romadhona, ST terpilih kembali untuk menjabat sebagai Bupati Kabupaten Pesawaran periode selanjutnya karena inovasi Program GaDIS ini merupakan salah satu program kerja jangka panjang beliau yang menyesuaikan dengan visi dan misi yang telah dibuat.

5) Kemampuan diamati (*observability*)

Menurut Rogers yang dikutip dalam Noor (2017: 93), hasil suatu inovasi harus dapat terlihat oleh orang lain. Dalam mengoperasikan suatu program, menurut Charles O Jones dalam Suryana (2009:28), harus lah memiliki aspek interpretasi yang berarti para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Berdasarkan pendapat tersebut, inovasi suatu program tidak boleh lepas dari pengamatan sehingga pengimplementasian dan pelaksanaannya harus diawasi dengan baik sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana demi tercapainya tujuan yang sebelumnya sudah direncanakan.

Berdasarkan wawancara dari beberapa informan dapat disimpulkan bahwa dalam mengimplementasikan Program GaDIS di Desa Sidodadi, aspek kemampuan diamati telah dipenuhi. Faktor pengawasan dalam pengimplementasian program GaDIS di desa ini memiliki peranan yang sangat penting. Pelaksanaan unit-unit kegiatan usaha tidak lepas dari berbagai masalah, seperti adanya permasalahan belum didapatkannya keuntungan secara signifikan dari setiap unit kegiatan usaha yang ada di desa, namun dengan melibatkan berbagai pihak maka masalah tersebut dapat diatasi secepat mungkin.

Permasalahan belum didapatkannya keuntungan secara signifikan disebabkan karena promosi usaha yang dilakukan kelompok usaha hanya sebatas pada pasar-pasar lokal saja, namun melalui Badan usaha milik Desa yang ada di desa tersebut, para pelaku usaha tersebut dibantu untuk memasarkan produknya sehingga permintaan akan barang tersebut pun bertambah dan akan berdampak pula pada peningkatan perekonomian masyarakat desa.

Sinergitas para aktor dilihat melalui indikator dari teori sinergitas yang dikemukakan oleh Sofyandi & Garniwa (2014) yang meliputi:

1. Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai sebuah proses penyampaian ide, konsep, gagasan maupun informasi dari individu kepada individu lain. Komunikasi yang berorientasi pada sumber memandang bahwa komunikasi sebagai kegiatan dengan seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan, dan komunikasi yang berorientasi pada penerima yang memandang bahwa komunikasi sebagai semua kegiatan dimana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan.

Para aktor pentahelix melakukan komunikasi antar pihak yang turut terlibat dalam pelaksanaan program Gadis secara virtual maupun tatap muka yang dilakukan dengan pengawasan dari pemerintah Kabupaten Pesawaran. Komunikasi yang terjalin pada seluruh aktor yang terlibat telah sesuai dengan indikator yang dikemukakan oleh Sofyandi & Garniwa (2014) dengan tercapainya komunikasi yang terjalin dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

2. Koordinasi

Komunikasi tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya koordinasi. Dalam hal ini Silalahi mendefinisikan koordinasi sebagai bentuk integrasi dari kegiatan-kegiatan individual dan unit-unit ke dalam sebuah usaha bersama yaitu bekerja ke arah tujuan bersama. Koordinasi juga diartikan sebagai proses pengaturan dengan memadukan kepentingan bersama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Koordinasi beberapa aktor pentahelix yang turut terlibat dalam pelaksanaan program Gadis cenderung berjalan masing-masing. Hal ini berdasarkan temuan di lapangan bahwa beberapa aktor-aktor pentahelix masih menjalankan programnya masing-masing dengan tidak melakukan kerjasama antar aktor pentahelix lain.

Koordinasi yang dikemukakan oleh Sofyandi & Garniwa (2014) didefinisikan sebagai pengaturan dengan menyatukan kepentingan bersama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Mayoritas aktor-aktor pentahelix telah melakukan koordinasi yang baik dengan melakukan kerjasama dalam mengimplementasikan

programnya guna mencapai tujuan yang diharapkan walaupun ada beberapa aktor yang belum melakukan koordinasi dengan baik.

Matriks Sinergitas Aktor dalam pelaksanaan Program GaDis

No	Indikator Sinergitas	Aktor Pentahelix
1.	Komunikasi	1. Pemerintah Dalam pelaksanaan program Gadis , komunikasi yang dilakukan oleh pemerintah telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan hubungan antar aktor pentahelix yang terjalin dengan baik dan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan
		2. Akademisi komunikasi yang dilakukan oleh akademisi telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan hubungan akademisi dengan aktor-aktor lain yang turut terlibat dalam pelaksanaan program Gadis dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
		3. Komunitas komunikasi yang dilakukan komunitas telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan hubungan antara komunitas dengan aktor pentahelix telah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dalam pelaksanaan program Gadis ini
		4. Dunia usaha/Swasta Dalam pelaksanaan program Gadis, dunia usaha/swasta telah melakukan komunikasi dengan baik antar aktor pentahelix. Komunikasi yang dilakukan secara virtual dan tatap muka.
		5. Media Dalam pelaksanaan program Gadis, media telah melakukan komunikasi dengan baik antar aktor-aktor pentahelix ditandai dengan keterlibatan media dalam diskusi antar pihak terkait baik secara virtual maupun secara tatap muka
2.	Koordinasi	1. Pemerintah Pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program Gadis telah melakukan kerjasama dengan baik dalam mengimplementasikan program-program guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
		2. Akademisi

		Dalam pelaksanaan program Gadis, koordinasi belum berjalan secara optimal, baru sebatas koordinasi dengan masyarakat.
		3. Komunitas Komunitas telah menjalankan koordinasi dengan optimal antar aktor-aktor pentahelix. Hal tersebut dapat dilihat dari implementasi program-program yang dijalankan telah melibatkan akademisi, media dan masyarakat
		4. Dunia usaha/Swasta dunia usaha/swasta telah melakukan kerjasama dengan baik antar aktor-aktor pentahelix dalam menjalankan program guna mencapai tujuan yang diharapkan.
		5. Media Media melakukan kerjasama dengan pemerintah, komunitas, dan masyarakat dalam pelaksanaan program Gadis

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2021

14.4 Sinergitas Stakeholder Dalam Pelaksanaan Program GaDIS Kabupaten Pesawaran

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa aktor yang terlibat dalam sinergitas *stakeholder* dalam pelaksanaan program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (Gadis) terdiri dari lima elemen, yaitu pemerintah, masyarakat, pelaku usaha, akademisi dan media. Aktor yang terlibat dari elemen pertama, yaitu pemerintah adalah Pemerintah Kabupaten Pesawaran tepatnya Dinas pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD)

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa peran masing-masing aktor adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Peran Pemerintah

No	Aktor	Peran	Sinergi
1.	Pemerintah Kabupaten Pesawaran	Pemberian anggaran dan fasilitas sarana prasarana. Memotivasi serta mendukung kegiatan Program Gadis	Berjalan dengan baik.
2	Dinas PMD Kabupaten Pesawaran	Melakukan himbauan, sosialisasi, pemberian fasilitas sarana dan prasarana. Memotivasi serta mendukung kegiatan program Gadis	Berjalan dengan baik
3.	Pemerintah Kecamatan Teluk Pandan	Melakukan himbauan, sosialisasi, pemberian fasilitas sarana dan prasarana. Memotivasi serta mendukung kegiatan program Gadis	Berjalan dengan baik

4	Pemerintah Desa Sidodadi	Melakukan himbauan, sosialisasi, pemberian fasilitas sarana dan prasarana. Memotivasi serta mendukung kegiatan program Gadis	Berjalan dengan baik
5	Bumdes Desa Sidodadi	Mensosialisasikan rancangan pengajuan kegiatan usaha atas inisiatif masyarakat desa sendiri sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki desa.	Berjalan dengan baik

Elemen kedua yaitu masyarakat (*civil society*), dukungan masyarakat terhadap Program GaDIS ini dapat terlihat dari banyaknya masyarakat yang berlomba-lomba untuk mengajukan proposal kegiatan usaha mereka agar mereka bisa mendapatkan bantuan dana dari Program GaDIS ini. Hasil nyata dukungan juga terlihat dalam proses pengimplementasian Program GaDIS ini, masyarakat benar-benar memanfaatkan bantuan dana ini untuk menjalankan usaha mereka. Dukungan masyarakat pada inovasi ini dapat dikategorikan sebagai faktor pendukung seperti yang diungkapkan oleh Vries, dkk dalam Rumoharbo (2016:23), bahwa partisipasi dalam jaringan dapat menjadi faktor pendukung inovasi.

Elemen ke tiga, pelaku usaha yang bekerjasama dengan BumDes Desa Sidodadi antara lain PT.Aneka Usaha Laba Jaya Utama dan PT.Inerect produsen garam di desa Sidodadi, sinergitas berjalan dengan baik. Baik dalam hal kerjasama perdagangan, pengemasan, produksi garam premium, produksi garam KW 1, 2 dan 3 serta produksi garam untuk kebutuhan industri dan produksi garam tua. PT.Inerect saat ini membudidayakan garam di areal seluas 5.000M persegi dengan pengeringan matahari *close* plastik UV serta bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

Elemen ke empat adalah Perguruan Tinggi, dalam hal ini Universitas Lampung yang telah menjalin kerjasama dengan desa-desa di Kabupaten Pesawaran antara lain melalui program desa binaan, program pengabdian masyarakat, tidak terkecuali di desa Sidodadi

Elemen selanjutnya (ke lima) adalah media, keberadaan media ikut berpengaruh dalam penyebaran informasi melalui media lokal dan beberapa media on line lainnya; juga terjalin antara lain up date informasi melalui web site resmi, publikasi melalui media cetak.

Koordinasi antara Pemerintah Daerah, stakeholder dan masyarakat berjalan dengan baik. Pemerintah daerah yang terdiri dari kepala daerah dan perangkat daerah menurut Nurcholis (2007 : 268-269) menyusun strategi pelaksanaan kebijakan, kemudian sekretariat daerah

menyediakan data dan informasi yang berkaitan dengan pokok kebijakan, dan menyediakan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah. Sekretariat daerah melakukan koordinasi dengan dinas dan lembaga teknis. Dinas sebagai pelaksana kebijakan membuat perumusan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya, memberikan perizinan dan pelayanan umum dan melakukan monitoring terhadap tugas yang menjadi lingkup tugasnya. Dinas yang melaksanakan kebijakan Program GaDIS di Kabupaten Pesawaran ialah Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dinas PMD) Kabupaten Pesawaran. Dalam mengimplementasikan Program GaDIS, Dinas PMD Pesawaran dibantu dengan camat sebagai pihak yang memverifikasi proposal pengajuan usaha yang berasal dari desa, kemudian dibantu oleh Pemerintah Desa, pendamping desa serta masyarakat dalam hal melakukan monitoring dan evaluasi di lapangan.

Menurut Nurcholis (2007:272) keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan ditentukan oleh adanya dukungan dari lembaga eksternal seperti misalnya LSM, masyarakat, kelompok profesi, dan lembaga lain di luar lembaga pelaksana tentunya akan mengurangi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Adanya program GaDIS ini menyebabkan koordinasi antara Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran serta *stakeholder* terkait yang dalam hal ini adalah Camat, Pemerintah Desa, Pendamping Desa serta Badan Usaha Milik Desa (BumDes) di seluruh desa di Kabupaten Pesawaran berjalan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sehingga dapat terjalin lingkungan yang harmonis antara Pemerintah Kabupaten Pesawaran dengan pemerintah desa beserta *stakeholder* terkait.

Menurut Rogers dalam Rumoharbo (2016:24), salah satu faktor pendukung inovasi yaitu dapat terciptanya lingkungan yang harmonis antara pembuat kebijakan beserta para *stakeholder* terkait dalam mengimplementasikan suatu inovasi. Terjalannya hubungan yang harmonis/sinergitas antara Pemerintah Kabupaten Pesawaran beserta seluruh *stakeholder* terkait maka dapat membuat pengimplementasian program GaDIS di desa-desa bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu mewujudkan desa yang tangguh dan mandiri dengan cara meningkatkan perekonomian desa sehingga angka kemiskinan yang ada di desa dapat menurun dan masyarakat dapat hidup sejahtera.

1) Inovasi didukung oleh adanya kebebasan berekspresi menjadi jalan berinovasi

Kebebasan berekspresi merupakan suatu kondisi dimana setiap orang memiliki kebebasan untuk berbicara, bertindak atau menuangkan buah pikirannya kepada

khalayak ramai. Berdasarkan kutipan wawancara dari beberapa informan penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Pesawaran memenuhi faktor pendukung adanya inovasi yang diungkapkan oleh Rogers dalam Rumoharbo (2016:24) yaitu adanya kebebasan untuk berekspresi.

Adanya peraturan dari Pemerintah Pusat yang memberikan kebebasan bagi Pemerintah Daerah untuk mengurus sendiri urusan di daerahnya khususnya yang berkenaan dengan peningkatan pelayanan publik, menjadi salah satu faktor pemicu Pemerintah Kabupaten Pesawaran untuk berekspresi menciptakan suatu inovasi yang sesuai untuk mengatasi permasalahan dan potensi-potensi yang ada di daerahnya salah satunya melalui pembuatan inovasi Program GaDIS.

2) Dukungan masyarakat yang sangat tinggi terhadap Program GaDIS

Dukungan dari berbagai pihak sangat dibutuhkan dalam mengimplementasikan sebuah inovasi kebijakan apalagi jika memang sebuah inovasi kebijakan tersebut memang ditujukan untuk masyarakat seperti halnya inovasi Program GaDIS ini. Dukungan masyarakat disamping menopang percepatan pelaksanaan inovasi kebijakan, pada sisi lain juga akan berdampak pada proses evaluasi/kontrol atas kinerja pemerintah dan mampu untuk meminimalisir penyalahgunaan wewenang.

Berdasarkan wawancara dari beberapa informan penelitian, dukungan masyarakat terhadap Program GaDIS ini dapat terlihat dari banyaknya masyarakat yang berlomba-lomba untuk mengajukan proposal kegiatan usaha mereka agar mereka bisa mendapatkan bantuan dana dari Program GaDIS ini. Hasil nyata dukungan juga terlihat dalam proses pengimplementasian Program GaDIS ini, masyarakat benar-benar memanfaatkan bantuan dana ini untuk menjalankan usaha mereka. Dukungan masyarakat pada inovasi ini dapat dikategorikan sebagai faktor pendukung seperti yang diungkapkan oleh Vries, dkk dalam Rumoharbo (2016:23), bahwa partisipasi dalam jaringan dapat menjadi faktor pendukung inovasi.

3) Alokasi Anggaran

Anggaran menjadi unsur penting terlaksananya inovasi, karena jika tidak terdapat anggaran dari APBD Kabupaten Pesawaran maka inovasi ini tidak dapat dilakukan sebab Program GaDIS ini merupakan program pemberian bantuan dana yang ditujukan untuk pemberdayaan masyarakat desa sebagai modal untuk membuka usaha-usaha di desa

dengan memanfaatkan potensi-potensi yang ada di desa sehingga dapat meningkatkan perekonomian desa. Adanya anggaran juga menjadi bukti bahwa faktor anggaran tidak menjadi penghambat melainkan sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan Program GaDIS di Kabupaten Pesawaran. Hal ini juga menunjukkan bahwa salah satu faktor penghambat yang dikemukakan oleh Albury dalam Rumoharbo (2016:21) dan Sumanjoyo dan Hermawan (2018:40) tidak terjadi pada inovasi Program GaDIS ini.

Selain faktor-faktor pendukung adapun faktor-faktor penghambat terkait sinergitas *stakeholder* dalam implementasi Program Gadis, antara lain : Administrasi & SOP unit usaha belum ada, *Standard Operating Procedure* atau SOP sebenarnya sangat dibutuhkan dalam bisnis UKM untuk sebuah pembiasaan. Layaknya perusahaan waralaba, bisnis UKM pun harus mampu menciptakan standarisasi kerja. Tujuannya untuk menjaga kualitas produk tetap baik dan membiasakan anggota memiliki sebuah panduan sistem kerja yang terarah sehingga lebih mudah bagi pihak pengelola untuk melakukan kontrol. SOP adalah salah satu alat manajemen usaha untuk meningkatkan kinerja anggota menjadi lebih baik.

Berdasarkan kutipan wawancara dari beberapa informan menyebutkan bahwa salah satu kendala dalam melaksanakan Program GaDIS adalah belum adanya kelengkapan administrasi sebab tidak ada instrumen laporan perkembangan usaha yang dibuat oleh para pelaku usaha di desa tersebut. Adanya tuntutan dari pihak penyelenggara kebijakan yaitu Pemerintah Kabupaten Pesawaran yang dalam hal ini di bawahi oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Pesawaran terhadap laporan administrasi membuat aparatur Pemerintah Desa dan Bumdes merasa kesulitan karena apabila masyarakat tidak dapat membuat laporan perkembangan usaha mereka sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka hal ini akan dikerjakan oleh aparatur Pemerintah Desa beserta BumDes. Selain itu per unit kegiatan usaha yang ada di Desa Sidodadi juga belum memiliki SOP dalam pelaksanaan usahanya sehingga hal ini dapat berakibat pada munculnya hambatan-hambatan dalam usaha.

Menurut Albury yang dikutip oleh Rumoharbo (2016:21) menyebutkan bahwa salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaan suatu inovasi ialah adanya hambatan administratif yang membuat sistem dalam berinovasi menjadi tidak fleksibel. Sama halnya juga dengan pendapat menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dikutip oleh Sumanjoyo dan Hermawan (2018:40), dalam melakukan inovasi, salah satu hambatan yang

dihadapi adalah adanya tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik vs beban tugas administratif. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan Program GaDIS memiliki tuntutan yang besar yang berasal dari penyelenggaraan pelayanan publik dalam hal administrasi sehingga membuat inovasi ini menjadi tidak fleksibel

3. Manajemen usaha yang buruk

Manajemen bagi usaha kecil menengah (UKM) setidaknya harus terdiri dari :

- a. Bagian produksi
- b. Bagian pemasaran
- c. Bagian sumber daya manusia (SDM)
- d. Bagian Keuangan

Keempat bagian diatas mutlak harus dimiliki oleh pelaku usaha kecil menengah (UKM). Keempat bagian itupun saling berkaitan untuk menjalankan suatu usaha. Sulitnya memanejemen keempat bidang tersebut bisa berdampak pada vakumnya suatu usaha atau bahkan dapat membuat usaha tersebut menjadi gulung tikar. Seperti halnya yang dialami oleh beberapa unit usaha yang ada di Desa Sidodadi.

Sumanjoyo dan Hermawan (2018:40) mengungkapkan bahwa salah satu faktor penghambat inovasi yaitu lemahnya dalam kecakapan (*skills*) untuk mengelola resiko atau mengelola perubahan. Hal ini terlihat dari banyaknya unit kegiatan usaha yang vakum yang terjadi di Desa Sidodadi yang mendapatkan bantuan dana dari Program GaDIS. Mayoritas kendala yang dialami oleh pengelola usaha dalam hal pemasaran. Masyarakat hanya melakukan pemasaran di sekitaran pasar-pasar lokal saja mengingat aksesibilitas kemampuan masyarakat yang belum sepenuhnya bisa menggunakan sosial media untuk melakukan pemasaran produk usaha mereka, karena di era digital saat ini sangat penting untuk bisa mengetahui dan menggunakan sosial media dalam mengelola bisnis usaha.

Selain itu lemahnya kemampuan (*skill*) masyarakat dalam mengatur keuangan di unit usaha mereka juga menjadikan hal ini sebagai faktor penghambat pelaksanaan inovasi sehingga banyak usaha yang vakum di Desa Sidodadi yang juga berakibat pada belum bisanya desa ini untuk meningkatkan kapasitas usaha.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, Sinergitas stakeholder dalam pelaksanaan kebijakan program GaDis di Kabupaten Pesawaran di peroleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Komunikasi

a. Pemerintah

Dalam pelaksanaan program Gadis , komunikasi yang dilakukan oleh pemerintah telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan hubungan antar aktor pentahelix yang terjalin dengan baik dan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan

b. Akademisi

Komunikasi yang dilakukan oleh akademisi telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan hubungan akademisi dengan aktor-aktor lain yang turut terlibat dalam pelaksanaan program Gadis dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

c. Komunitas

Komunikasi yang dilakukan komunitas telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan hubungan antara komunitas dengan aktor pentahelix telah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dalam pelaksanaan program Gadis ini

d. Dunia usaha/Swasta

Dalam pelaksanaan program Gadis, dunia usaha/swasta telah melakukan komunikasi dengan baik antar aktor pentahelix. Komunikasi yang dilakukan secara virtual dan tatap muka

e. Media

Media melakukan kerjasama dengan pemerintah, komunitas, dan masyarakat dalam mensosialisasikan program Gadis kepada masyarakat luas.

2. Koordinasi :

a. Pemerintah

Pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program Gadis telah melakukan kerjasama dengan baik dalam mengimplementasikan program-program guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Akademisi

Dalam pelaksanaan program Gadis, koordinasi belum berjalan secara optimal, baru sebatas koordinasi dengan masyarakat.

c. Komunitas

Komunitas telah menjalankan koordinasi dengan optimal antar aktor-aktor pentahelix. Hal tersebut dapat dilihat dari implementasi program-program yang dijalankan telah melibatkan akademisi, media dan masyarakat .

d. Dunia usaha/Swasta

dunia usaha/swasta telah melakukan kerjasama dengan baik antar aktor-aktor pentahelix dalam menjalankan program guna mencapai tujuan yang diharapkan.

e. Media

Media melakukan kerjasama dengan pemerintah, komunitas, dan masyarakat dalam mensosialisasikan program Gadis kepada masyarakat luas

- a. Perlunya dibuat regulasi tentang kerjasama antar aktor pentahelix dalam pelaksanaan program Gadis dengan demikian kesejahteraan masyarakat semakin meningkat
- b. Pemerintah daerah maupun pemerintah pusat lebih memaksimalkan program peningkatan sumber daya manusia dengan melakukan pendampingan kepada masyarakat dalam pelaksanaan program Gadis

DAFTAR PUSTAKA

- Bingham. D. Richard. 1991. *Managing local government: pulic administration in practice*. USA:Sage Publication inc.
- Drucker, Peter., 1986. *Innovation and Entrepreneurship*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho. 2000. *Organisasi Publik Masa Depan*, Jakarta. Penerbit Perpod
- Drucker, Peter., 1986. *Innovation and Entrepreneurship*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Evers, Hans-Dieter, 1987. *TheBureaucratization of SoutheastAsia. Comparative Studies in Society and History*
- Hariyoso, H.S. 2002. *Pembaharuan Birokrasi dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Penerbit Peradaban
- Hasan, Erliana. (2005). *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Hutauruk. Thomas R. .Tinjauan Daa Inovasi Pemerintah Daerah Dalam Pelaksanaan Desentralisasi (Studi Kasus : KABUPATEN/KOTAPROVINSI KALIMANTAN TIMUR)
- Keban, T. Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta:Gaya Media
- Kumorotomo, Wahyudi. 2013. *Akuntabilitas Birokrasi Publik. Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta: diterbitkanatas kerjasama antara MAP UGM dengan Pustaka Pelajar
- Mac Andrews, Colin dan Ichlasul amal (ed.)1990. *Perbandingan Sistem Politik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Ndraha. 2011. *Dari pemikiran kualitatif Constructivist Menuju Birokrasi Berbasis Kybernologi*. Jakarta:sirao Credentia Center
- Neneng Sri Rahayu. 2019. *Inovasi E-Government Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah(Efektivitas E-Musrenbang di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta)*
- Noor, Dr. Iwan. 2017. *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang : UB Press
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Papasi, J.M., 1994. *Ilmu Administrasi Pembangunan Inovasi dan Pembangunan Proyek*. Pioner Group, Bandung.
- Pramusinto, agus dan Purwanto Erwan Agus. 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemi-mpinan dan Pelayanan Publik: Ka-jian Tentang pelaksanaan OtonomiDaerah di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media bekerja sama dengan JIAN UGM dan MAP UGM

- Rasyid, M. Ryaas. 2007, *Makna Pemerintahan, tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta : Penerbit Mutiara sumber Widya
- Resen, Made Karna. 2015. *Inovasi Daerah (Refleksi dan Pengaturan Inovasi Daerah di Indonesia)* Jurnal Magister Hukum Udayana
- Sumanjoyo, Hermawan. 2018 *Membangun Inovasi Pemerintah Daerah*. CV Budi Utama , Yogyakarta
- Supriyanto, Agus. Dkk. 2017. *Mencipta inovasi (Inovasi untuk Pencapaian tujuan Pembangunan Berkelanjutan)*. Jakarta: Tempo
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi tentang Administrasi Publik*. Surabaya: Erlangga
- Thahir Bharudin. 2019. *Inovasi Pemerintah Daerah* Jurnal media dan vol 1 no 1 Okt 2019 IPDN
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social Eco-nomic Organization*. Diterjemah-kan oleh A. M. Henderson dan Talcott Parsons. New York USA:Oxford University Press.

Peraturan Perundang-Undangan

_____. 2015. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta : Pustaka Mahardika

_____. 2014. *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Bandung : Fokus

Media Undang-Undang nomor 33 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kabupaten

Pesawaran.

Peraturan Bupati Pesawaran Nomor 49 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pemberian Bantuan Keuangan Program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikut Sejahtera Kepada Pemerintah Desa Di Kabupaten Pesawaran.

Rancangan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pesawaran 2016-2021

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah.

TENTANG PENULIS

Dian Kagungan, Dosen Jurusan Administrasi Negara FISIP Universitas Lampung pendidikan S1 Fisip Universitas Lampung (1992), Magister Hukum Universitas Lampung (2005), S3 Studi Pembangunan Fisip Universitas Lampung tahun 2020- 2023 (sedang ditempuh). Aktif kegiatan riset hibah DRPM-Kemendikbud RI 2009 sampai sekarang. Buku: Administrasi Pertanahan, Kebijakan Hutan kemasyarakatan, Kebijakan Penatakelolaan Pariwisata Di Daerah Otonom Baru, Kebijakan Penatakelolaan Teluk Kiluan. Selain kegiatan penelitian dan menulis, juga aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat



SINOPSIS

Inovasi pembangunan daerah merupakan tanggungjawab semua pihak, Program Gerakan Desa Ikt Sejahtera (GaDIS) merupakan inovasi kebijakan di bidang pembangunan daerah berupa bantuan keuangan ditujukan untuk memperkuat sekaligus memberi ruang gerak inisiatif Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang diharapkan nilai kemanfaatannya dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat desa, khususnya di Kabupaten Pesawaran, Propinsi Lampung yang menjadi lokasi penelitian ini. Paradigma *good governance* mengedepankan *sinergitas* antara *state*, *private* dan *society* serta *stakeholders*. *Sinergitas multistakeholders* diharapkan mampu mensukseskan pelaksanaan otonomi daerah. Olehkarena itu *sinergitas multistakeholder* dalam pelaksanaan program Desa Maju Andan Jejama Gerakan Desa Ikt Sejahtera (GaDIS) Kabupaten Pesawaran, Propinsi Lampung sangatlah penting

